М.М. Пехова, Т.А. Ханагян

ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ





СИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ

Кафедра социальной психологии управления

М.М. Пехова, Т.А. Ханагян

ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
"Наукоемкие технологии"
2018

ISBN 978-5-9909412-5-0

УДК 37.034
ББК 87.75я73
П 23

Рецензенты:
доктор философских наук, профессор **А.З. Фахрутдинова**;
кандидат философских наук, доцент **О.А. Мубаракшина**

Пехова М.М.

П 23 Этика и психология деловых отношений [Электронный ресурс]: учебное пособие / М.М. Пехова, Т.А. Ханагян. – Электрон, текстовые дан. (3,2 Мб). – СПб.: Наукоемкие технологии, 2018. – 1 электрон, опт. диск (CD-ROM).

ISBN 978-5-9909412-5-0

В учебном пособии «Этика и психология деловых отношений» раскрыты основные нормативные требования к поведению в деловой сфере, формы существования этикетных норм в деловой практике. Пособие отличается комплексным подходом к изучению деловых отношений: рассматривает способы построения благоприятного морально-психологического климата в организации, включает конкретные рекомендации по подготовке и проведению публичных выступлений, деловых бесед, собеседований, переговоров, совещаний; по управлению позиционной динамикой и эмоциями, поведением в конфликтной ситуации; содержит рекомендации по оформлению внешнего облика делового человека и общению с зарубежными партнерами.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры, изучающих дисциплины «Деловое общение», «Этика деловых отношений», «Психология деловых отношений», «Профессиональная этика» и др.

Учебное пособие публикуется в авторской редакции.

Текстовое электронное издание
Минимальные системные требования:
- процессор: Intel x86, x64, AMD x86, x64 не менее 1 ГГц;
- оперативная память RAM ОЗУ: не менее 512 МБайт;
- свободное место на жестком диске (HDD): не менее 120 МБайт;
- операционная система: Windows XP и выше;
- Adobe Acrobat Reader;
- дисковод CD-ROM;
- мышь.

УДК 37.034
ББК 87.75я73

ISBN 978-5-9909412-5-0

Оглавление

Введение

Отношения человека с миром чрезвычайно многообразны. Каждый индивид, каждая группа неизбежно вступает в различные социальные отношения. Общение есть реализация всей системы отношений человека

Отношения – философская категория, характеризующая взаимозависимость элементов определенной системы. Применительно к человеку *отношение* – это позиция личности ко всему, что ее окружает, и к самой себе. Отношения человека выражаются в чувствах, интересах, внимании. Но при взаимодействии с другими людьми человек вступает с ними не просто в отношения, а во взаимоотношения. *Взаимоотношение* – это отношение одной личности к другой, при котором постоянно осуществляется «обратная связь». Взаимоотношения реализуются в общении и через общение.

Межличностные отношения – система установок, ориентаций и ожиданий членов группы относительно друг друга, обусловленных содержанием и организацией совместной деятельности, и ценностями, на которых основывается общение людей» [29].

По содержанию межличностные отношения делятся на деловые и личные.

Деловые отношения – отношения, возникающие между отдельными людьми и социальными группами в процессе совместной трудовой и профессиональной деятельности. Они возникают в ходе выполнения служебных обязанностей и регламентированы официальными документами (инструкцией, уставом, приказом и т.д.).

Деловые отношения выражаются в деловом поведении. В психологии поведение определяется как присущее живым существам взаимодействие с окружающей средой, опосредованное их двигательной и психической активностью. Деловое поведение, по определению Ю.Д.Красовского, – это «единство профессиональной деятельности и профессионального общения» [26, с. 161]. Профессиональная деятельность предполагает «осуществление работниками тех целей, которые ставит перед ними непосредственный руководитель, наделяя ответственностью за своевременную и качественную реализацию. Поведение работников становится деловым именно потому, что их профессиональная деятельность порождает отношения ответственной зависимости и взаимной требовательности». То есть каждый работник отвечает за выполнение своей работы и, в то же время, соотносит свои задачи с общим объемом работ и осознает свой вклад в общее дело. В деловом поведении проявляется степень осознания своих личных интересов с интересами других работников и руководителей.

Деловые отношения проявляются в успешности выполнения работником своих функциональных обязанностей. Критерием деловых отношений является конечный результат трудовой деятельности. Результат труда в широком понимании включает не только конечный произведенный продукт, связанный с экономическими затратами. Существуют еще такие «побочные» результаты труда, как самочувствие людей на производстве, нравственный уровень их взаимоотношений, морально-психологический климат в коллективе, стиль руководства и т.п. Таким образом, результат трудовой деятельности – это «единство экономических, социальных и нравственных результатов деятельности трудового коллектива» [45, с.5].

Понятия «этика», «мораль», «нравственность» часто используются как синонимы, и этому способствует перевод слов «этос» и «моралис» с греческого и латинского как «обычай», «уклад», «порядок», «нрав». Однако в настоящее время сложилась традиция различения этих понятий.

Этика – учение о морали, нравственности. Со времен Аристотеля этика принадлежит к области практической философии, так как пытается ответить на вопросы: что мы должны и чего не должны делать.

Мораль – совокупность понятий, принципов, норм, ценностей, которыми руководствуются люди в повседневном общении в различных сферах общественной жизни – семье, быту, политике, труде и т.д. [32].

Нравственность – это то, что из этих общественных норм и правил закреплено в поведении отдельного человека или группы людей и как бы вошло в привычку [32].

В обыденной речи все эти три слова продолжают употребляться как взаимозаменяемые. Стоит отметить, что и в научном мире четкое разделение этих категорий до сих пор до конца не выдерживается [44].

Этикет – совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений: в культуре внешнего вида, обхождении с окружающими, формах приветствия и обращения, поведения в общественных местах, манерах вербального и невербального поведения. Деловой этикет описывает правила поведения во время официальных партнёрских взаимоотношений.

Этикет, в отличие от морали и нравственности, не связан с верой в глубинный ценностный смысл совершаемых действий. В этике отражается нравственная сторона поступка, его содержание, в этикете – эстетическая направленность, форма его проявления. Этикет немыслим вне этики. Этические представления человека выражаются в его поведении, речи, одежде, стиле общения и др.

Основополагающие нормы этики: уважение другого человека, понимание интересов и мотивов поведения окружающих, установление отношений с окружающими с позиций добра и блага и т.п. – это нормы, на которых базируется современная этика деловых отношений.

Этика деловых отношений – это нравственные отношения людей в трудовой жизни (материально-производственной, хозяйственно-экономической, управленческой, духовной, культурной и т.д.). Она включает явления различных порядков:

– отношение трудовых коллективов и каждого специалиста в отдельности к обществу, государственным интересам;

– способы повышения этического уровня организации;

– специфику нравственных отношений специалистов и людей;

– проблему социальной ответственности бизнеса;

– вопросы приложения общих этических принципов к конкретным ситуациям принятия решений;

– нормы делового этикета и т. п.

Для осуществления профессиональной деятельности на должном уровне каждый сотрудник вне зависимости от должности, обязан знать и соблюдать основные принципы этики деловых отношений. Поведение сотрудника – это образ всей организации в целом, и от его умения строить общение будет зависеть отношение к организации деловых партнеров, клиентов и окружающих и конечном счете будет определять его успех.

Кроме того, современному деловому человеку необходимо быть специалистом по работе с людьми: уметь строить взаимоотношения, уметь слушать, избегать конфликтов, обладать высокой психологической культурой – такой человек гораздо успешнее делает свою карьеру.

Психологические знания в сфере деловых отношений позволяют глубже понять закономерности межличностных процессов в сфере трудовых отношений, освоить способы профессиональной коммуникации, приобрести навыки оптимального поведения в деловых ситуациях.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

1.1. СТРУКТУРА И ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Существует 2 позиции относительно места этики в деловых отношениях.

Позиция делового прагматизма – этика в деловом общении не нужна. Основная цель бизнеса любыми доступными средствами максимизировать прибыль. Это приводит к неэтическому поведению бизнесменов, руководителей предприятий.

Позиция соблюдение этических норм в деловом общении – это более цивилизованный подход, так как деловая организация является компонентом общества и, утверждая этические нормы у себя, она в тоже время способствует их распространению и в макросреде. Этика помогает увеличить рентабельность, способствует укреплению деловых связей и улучшению делового общения. Фирмы, применяющие в своей деятельности этические принципы, привлекают наиболее квалифицированные кадры.

В структуре этики деловых отношений выделяют 2 уровня:

1) *Макроэтика* – это часть этики бизнеса, посвящённая проблемам моральных взаимоотношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества. С точки зрения макроэтики можно отметить *основные виды отношений*:

– между корпорациями;
– корпорациями и государством;
– корпорациями и потребителями;
– корпорациями и инвесторами;
– корпорациями и локальными сообществами;
– корпорациями и окружающей средой.

2) *Микроэтика* – это часть этики бизнеса, занимающаяся исследованием проблем моральных взаимоотношений между организацией и её внутренней средой, включающей наёмных работников, акционеров организации. Основные вопросы микроэтики:

– этика и процесс принятия решений;
– этика властных полномочий;
– этика выгодных связей.

Проблемы микроэтики сложны и разнообразны, но в настоящее время особый интерес представляют наиболее существенные:

– проблема служебных разоблачений;

– проблема половой дискриминации.

Современная этика бизнеса делает акцент на межличностных отношениях внутри организации и вне её, а не на процессе производства продукции.

Организационная этика – это система принципов и правил организационного поведения, проявляющаяся на микро – и макро – уровнях (макроэтика и микроэтика). Организационная этика – это часть профессиональной этики, появившейся в процессе специализации.

Профессиональная этика (функционально-дифференцированная, ролевая) – это система общепринятых моральных принципов, адаптированная к определённой профессии и учитывающая её специфические особенности.

Содержание профессиональной этики включает:

– нормы поведения, предписывающие тип нравственных отношений между людьми, необходимый для выполнения своего профессионального долга;

– обоснование, толкование кодексов, задач и целей организации.

Профессиональная этика опирается на следующие принципы:

– объективности;

– конфиденциальности;

– прямоты общения и избежания конфликтных ситуаций;

– усердия;

– точного выполнения профессиональных обязанностей.

Основой же различных видов профессиональной этики выступает **универсальная этика**, изучающая мораль как общие нравственные принципы и нормы поведения.

В современном российском обществе, в условиях становления рыночных отношений, особое значение принимают проблемы **экономической (деловой, предпринимательской) этики**. Она включает в себя:

– нормы, требования, регулирующие деятельность и взаимоотношения предпринимателей;

– этику ведения переговоров;

– этику конкурентной борьбы;

– деловой этикет (нормы, регламентирующие стиль общения, внешний вид предпринимателя и т.д.).

Причины повышения внимания к этике бизнеса кроются в объективных процессах исторических изменений:

– усилении интеграционных процессов на всех уровнях;

– переходе к информационному обществу.

К параметрам описания российской этики бизнеса можно отнести следующие:

– *религиозные традиции* (в России подавляющее большинство исповедует православие, чуть меньшее количество – ислам. Предвзятое отношение к религиозным традициям в контексте последних террористических событий – серьёзная проблема не только этики бизнеса, но и общества в целом);

– *законопослушность* (налоговые платежи, обязательная регистрация и т.д.);

– *отношение к конкурентам* (чаще нейтральное и менее агрессивное, чем в западных традициях);

– *отношения, связанные с управлением собственностью и позиционирование на рынке* (добросовестные и недобросовестные методы);

– *перспективы* (в условиях кризисов и нестабильности предпочтение отдаётся краткосрочным перспективам).

Выделяются несколько противоречивых тенденций развития российского бизнеса, в частности:

– опора на законодательно закрепленные нормы поведения;

– использование нецивилизованных правил бизнес-игры;

– ориентация на западные этические принципы без учёта менталитета, общности, соборности;

– следование этическим принципам;

– соблюдение этических норм только в тех случаях, когда это обосновано экономическими выгодами.

Характеристика российской этики бизнеса на макро- и микроуровнях может быть предложена в свете отношений: к правовым нормам; деловым партнёрам; властным структурам; силовому давлению; благотворительной деятельности.

В сфере этики бизнеса разрабатываются следующие направления [15]:

– соотношение корпоративной и универсальной этики;

– социальная ответственность;

– исследование этических принципов в рамках ситуационного подхода;

– способы повышения этического уровня организации;

– изучение влияния культурных ценностей на экономическое поведение организации;

– изучение влияния религиозных представлений на экономическое поведение организации и др.

Рассмотрим основные принципы *этики деловых отношений*. Этика деловых отношений является профессиональной этикой, регулирующей систему отношений между людьми в сфере бизнеса. Необходимо рассмотреть принципы, составляющие основу этики деловых отношений. Принципы – это абстрагированные, обобщенные представления, которые дают возможность тем, кто на них опирается, верно формировать свое поведение, свои действия, своё отношение к чему-либо.

В купеческой гильдии России 1912 г. впервые была дана краткая формулировка основных принципов деловой этики, которые не теряют своей актуальности и сегодня [40].

Уважай власть.

Будь честен и правдив.

Уважай право частной собственности.

Люби и уважай человека.

Будь верен своему слову.

Живи по средствам.

Будь целеустремлён.

Одним из важнейших шагов по укреплению бизнес-этики можно считать принятую в 1994 году в Швейцарском городе Ко (Caux) Декларацию Ко – «Принципы бизнеса». В этой Декларации предпринята попытка объединить основы восточной и западной деловых культур. Ее инициаторами были руководители крупнейших национальных и транснациональных корпораций США, Западной Европы и Японии.

Стремясь учесть специфику деловой культуры, национальный фонд «Российская деловая культура» разработал документ «Двенадцать принципов ведения дел в России», призывающий предпринимателей к утверждению принципов деловых отношений (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1. Принципы деловых отношений, принятые национальным фондом «Российская деловая культура»

Бизнес, подобно большинству других видов общественной деятельности, изначально предлагает нравственную основу и был бы без такой основы невозможен. Ещё древнегреческий философ Аристотель считал, что этика помогает познать, что следует делать, а от чего следует воздержаться.

На основе осмысления общественного и индивидуального нравственного опыта этика ставит три основных задачи:

– устанавливает правила, которые управляют поведением людей;

– вырабатывает ценности, которых следует придерживаться;

– воспитывает позитивные черты характера людей.

Деловая этика образует составную часть общей концепции этики. Её предмет составляют нравственные основы поведения в деловой сфере. Нравственные основы воплощаются:

– в формах поведения и деятельности, которые считаются в организации правильными;

– в правилах, которыми руководствуются для осуществления этих форм деятельности;

– в ценностях, которые внедряются в сознание, обогащаются и реализуются в указанных формах деятельности и поведения.

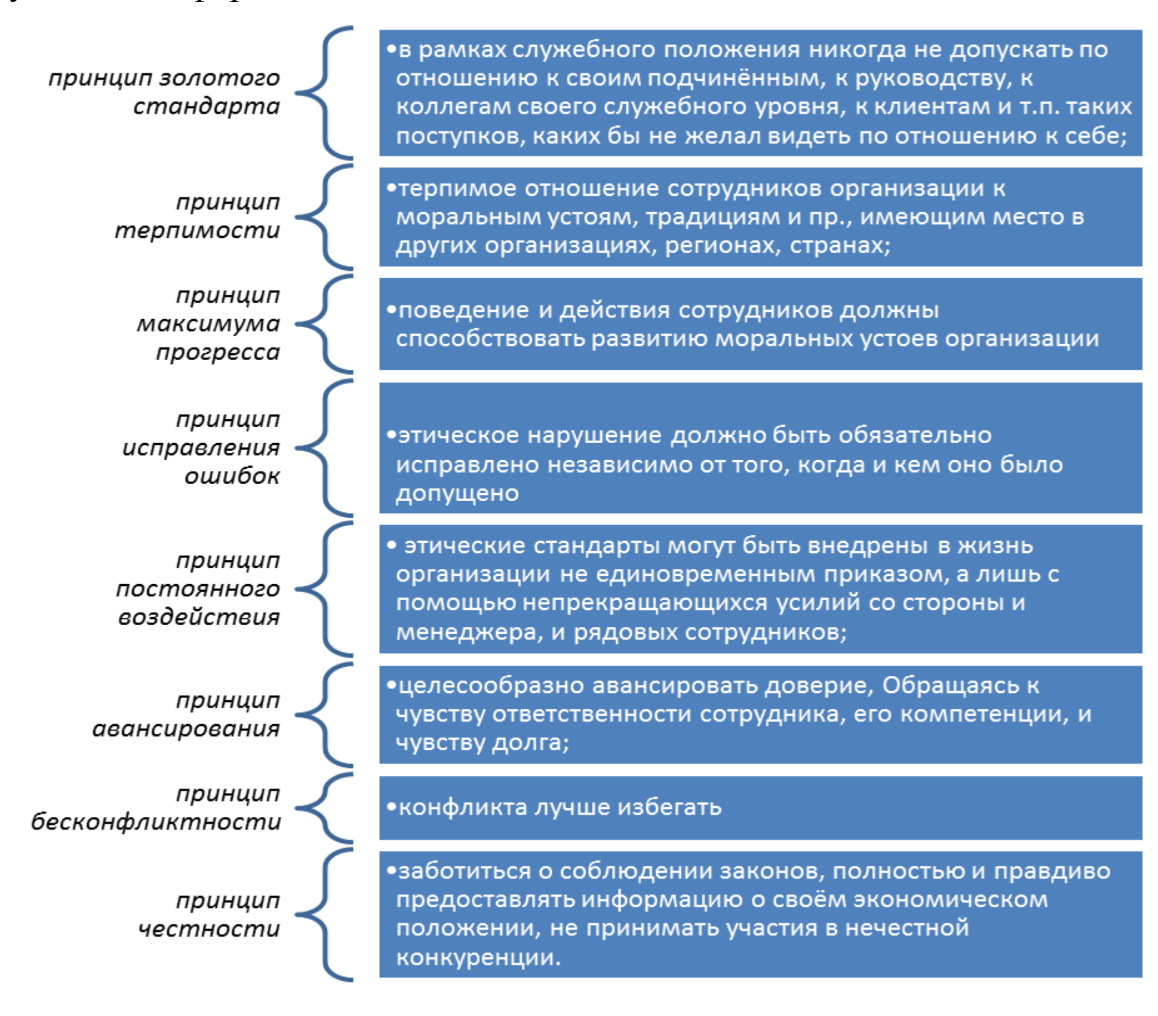


Рисунок 1.2. Универсальные этические принципы

На рисунке 1.2 представлены универсальные этические принципы [21]. Общие этические принципы деловых отношений должны быть использованы для выработки любой организацией руководителями собственных этических норм.

1.2. ЭТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Этика деятельности организации касается в первую очередь соблюдения норм деловых отношений на разных уровнях. Нарушение этических норм на макроуровне ведет к понижению общественного благосостояния, инфляции, разрушению рынка, неэффективному использованию природных ресурсов, понижению спроса. Примерами этичного поведения на макроуровне являются: соблюдение правил и норм, касающихся рекламы, покрытие убытков партнеру в случае причинения вреда, соблюдение условий договора, уважение к закону.

Микроуровень – уровень отдельной компании. Нарушения этики на этом уровне ведут к ухудшению результатов, потере доверия, конфликтам. История, случившаяся в 1982 году с компанией Johnson & Johnson, стала классическим примером того, как компания должна себе вести попав в кризисную ситуацию. Осенью в Чикаго умерло несколько человек в результате отравления цианистым калием, обнаруженным в популярном препарате «Тайленол» производства Johnson & Johnson. Тайленол в то время был самым популярным анальгетиком. Руководство компании распорядилось снять с продажи весь «Тайленол». На первое место компания поставила безопасность потребителей. Неизбежный ущерб для компании, оцениваемый в 100 млн. долларов, был поставлен на второе место.

Наиболее распространенными нарушениями этики на микроуровне являются взяточничество, взаимоотношения между руководителями и подчиненными; воровство, принятие управленческих решений; служебные разоблачения.

Социальная ответственность рассматривается как добровольный отклик организации на социальные проблемы своих работников, жителей города, края, страны, мира. Социальные инвестиции могут быть направлены как внутрь организации, так и во внешнюю среду (рисунок 1.3).

Проявления социальной ответственности представлены на рисунке 1.4.

Социальная ответственность это добровольная обязанность бизнесменов проводить такую политику, принимать такие решения и следовать таким направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей общества.

Социальная ответственность

Внутренняя

Безопасность труда
Стабильность заработной платы.
Поддержание социально-значимой заработной платы.
Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников.
Развитие человеческого потенциала через обучающие программы.
Оказание помощи работникам в критических ситуациях

Внешняя

Спонсорство и корпоративная благотворительность.
Содействие охране окружающей среды.
Взаимодействие с местным сообществом и властью.
Ответственность перед потребителями товаров и услуг.
Готовность участвовать в критических ситуациях

Рисунок 1.3. Внутренняя и внешняя социальная ответственность организации



Рисунок 1.4. Проявления социальной ответственности компании

Сторонники развития социальной ответственности бизнеса полагают, что социально ответственное ведение бизнеса благоприятно прежде всего для самих компаний (рисунок 1.5).

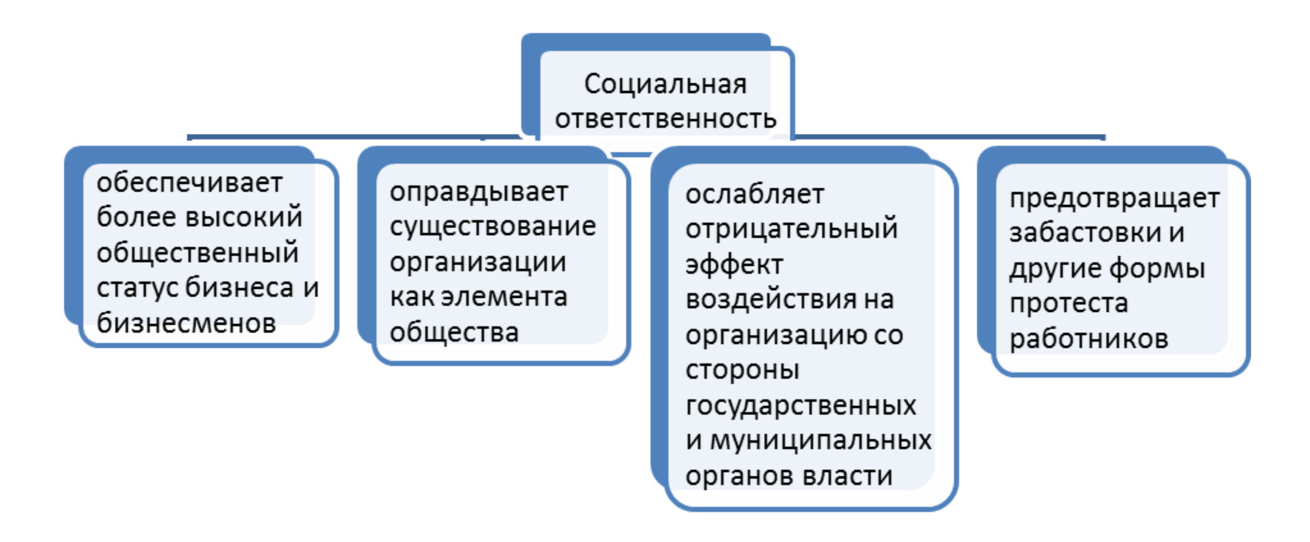


Рисунок 1.5. Значение социальной ответственности для бизнеса

Существует несколько способов повышения этического уровня организации.

Этический уровень организации характеризуется степенью ориентации руководителей и ее рядовых сотрудников в своем поведении и принятия решений на нравственные нормы деловых отношений.

С целью повышения этического уровня организация может использовать различные способы и методы:

– этические нормативы;
– этические экспертизы;
– этический аудит;
– этическое консультирование;
– этические кодексы;
– карты этики и т.д.

Этические нормативы – это правила и ценности этики, которых должны придерживаться руководители и сотрудники организации в своей профессиональной деятельности. Разработка этических нормативов призвана создать благоприятную этичную атмосферу. Они могут быть приняты и администрацией, но в то же время обязательно утверждены общим собранием или конференцией работников. Принятые организацией этические нормы не имеют статуса нормативного правового акта, и за их нарушение нельзя применять юридические санкции, меры дисциплинарной ответственности. Средством защиты нормы от

нарушения является общественное мнение. Это также могут быть суды чести или подразделения, рассматривающие конфликты.

Этическая экспертиза предполагает полный анализ ситуации (конфликта, инцидента и пр.), которая требует своего разрешения высшим руководством, персоналом или общественностью, поскольку может негативно сказаться на имидже компании, эффективности ее деятельности и перспективах развития. На основании проведения подобной экспертизы должна быть разработана система предложений по рассматриваемому вопросу

Социальные ревизии призваны оценивать и составлять отчеты о проведении программ социального характера в организации, которые оценивают уровень социальной ответственности организации.

Комитеты по этике в организации могут функционировать в следующих формах:

– постоянные комитеты для оценки повседневной деятельности работников организации;

– специалист по этике (адвокат этики), которого приглашают для выработки независимого мнения по этическим вопросам, а также выполнения функции «этической» совести организации.

Комитеты по этике играют очень серьезную роль в организации. Все принятые ими решения, даже в отношении руководителей, обжалованию не подлежат. Функции комитетов по этике в организации:

– вынесение этических вопросов для обсуждения руководством;

– информирование всех сотрудников об основных положениях этического кодекса;

– анализ и пересмотр кодексов на основе ежегодных внутриорганизационных отчетов и в зависимости от изменения внешних условий функционирования;

– поддержка кодекса путем разработки системы санкций; обеспечение высшего уровня менеджмента консультациями по этическим вопросам.

Этическое консультирование направлено на создание нравственных методов принятия решения, разрешения конфликтов и повышения эффективности общения членов организации. Этическое консультирование необходимо использовать в том случае, когда требующая решения проблема не может быть решена специалистами самой организации (отсутствие у сотрудников необходимого опыта, знаний и навыков, наличие сложных моральных дилемм).

Этические кодексы представляют собой систему этических правил, принципов и ценностей, которых должны придерживаться все сотрудники организации в процессе своей профессиональной деятельности. Около 90 % зарубежных компаний внедряло этические принципы в деятельность организации посредством кодексов [9].

Возможны различные варианты разработки кодексов в организациях. Во-первых, они разрабатываются для всей компании в целом, и включают в себя общие этические правила для руководителей и всех исполнителей. Во-вторых, кодексы могут быть созданы для конкретных функциональных подразделений с учетом специфики их деятельности, состава персонала, существующих этических проблем. Для эффективного процесса внедрения прописанных в этических кодексах норм и ценностей, разрабатываются и дисциплинарные меры, которые предполагают наказание за их нарушение. Разработанную систему взыскания необходимо доводить до всех сотрудников в виде печатных материалов.

Кодекс включает в себя также и бизнес-стандарты, которых должна придерживаться организации во внешней среде (удовлетворение клиентов, высококачественная продукция, безопасность и пр.), и общие ценности (доверие, уважение, честность, открытость и иные).

Наличие четко сформулированных кодексов этики повышает рыночную стоимость компании. Крупные компании, имеющие кодексы делового поведения, превосходят по своим финансовым показателям фирмы, не имеющие таких кодексов.

Существующие кодексы можно разделить на 3 вида:

1) корпоративные;

2) кодексы профессиональные (в России – 1992 год «Кодекс чести банкиров»; 1994 год «Кодекс чести членов российской гильдии риелторов»; 1997 год «Кодекс ассоциации независимых предпринимателей в области информационных коммуникаций»; 2003 год «Кодекс профессиональной этики адвокатов»; 2008 год «Кодекс профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел РФ»);

3) кодексы национальные и международные (1912 год «Семь принципов ведения дел в России»; 1924 год «Принцип поведения бизнеса» – комитет по этике бизнеса при торговой палате США; 1994 год «Декларация Ко» – «Принципы бизнеса»).

Карты этики представляют собой систему этических рекомендаций, правил и ценностей, которые конкретизируют этический кодекс для всех работников, вне зависимости от уровня в иерархии управления. Данный метод активно применяется в японских компаниях

Обучение этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников заключается в разъяснении основных норм, принципов и правил этического характера, существующих в данной организации. Оно должно способствовать повышению общего уровня их соблюдения. Обучение может осуществляться в различных формах, в т.ч. и в виде освоения готовых управленческих решений, которые принимаются с учетом этических норм и правил.

1.3. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭТИКА

1.3.1. Сущность управленческой этики

Одним из видов профессиональной этики является профессиональная этика руководителя или управленческая этика. Это определяется тем, что управленческая деятельность рассматривается как отдельная профессия, т.е. определенный вид общественно полезной деятельности, обусловленный общественным разделением труда и его кооперацией в конкретных технико-организационных условиях, которые характеризуются совокупностью знаний и практических навыков, приобретенных работников в результате специального обучения или опыта работы [19].

Этика управления – это совокупность принципов, на основе которых менеджеры руководствуются в выборе управленческих решений, определяют их правильность с моральной точки зрения [19]. Управленческая этика регулирует:

– моральную сторону взаимодействия руководителя с субъектами внешней среды (потребителями, деловыми партнерами, конкурентами, представителями государственных и муниципальных органов власти);

– моральные и нравственные аспекты процесса управления руководителем как коллективом в целом, так и отдельным сотрудником;

– этическую сторону отношений между менеджерами организации, находящимися на одном иерархическом уровне, направленные на взаимное согласование действий, между различными организационными подразделениями той или иной управленческой структуры.

Структура управленческой этики включает в себя следующие элементы:

1. **Персональная этика человека** в своей основе обуславливается его индивидуальными, и в первую очередь, моральными принципами и нормами, которых он придерживается, а также его жизненным и профессиональным опытом, присутствием образцов для подражания и его стремлением к этичному поведению.

2. **Этика руководителя** предполагает нравственность должностного лица, наличие ответственности и поддержание профессиональной чести.

3. **Корпоративная этика компании**, где работает менеджер. Корпоративная этика – это система моральных ценностей и норм, которые регулируют этические отношения в компании. Корпоративная этика определяется спецификой деятельности и целями конкретной организации, а также теми стереотипами поведения, которые в ней сложились. В рамках организаций общеприняты следующие этические принципы:

– авансирование доверием определяется созданием в коллективе благоприятных условий для принятия решений и их реализации самими сотрудниками, когда каждому из них оказывается максимальное доверие;

– право на свободу служебного поведения руководителя, сотрудников, как в рамках законодательства, так и в пределах, которые не затрагивают свободу других руководителей и работников;

– справедливость в использовании полномочий и ответственности (распоряжаться ресурсами, определении сроков выполнения работы и т.п.);

– справедливость в распределении прав, привилегий и льгот;

– лояльное отношение руководителя к моральным нормам и принципам менеджмента других стран.

4. **Профессиональная этика** – это совокупность норм, принципов и правил поведения, обязательств, предписаний, которые должны соблюдаться представителями различных профессий. Профессиональная этика способствует созданию и поддержанию морального престижа различных профессиональных групп в обществе. Профессиональная этика важна в тех профессиях, в которых в качестве предмета труда выступает человеческая личность (врачи, педагоги, социальные работники и др.). Профессиональная этика предъявляет особые требования, которые носят общий и частный характер. Первая группа требований применима ко всем профессиям и основывается на общечеловеческих моральных принципах, а именно:

– профессиональной солидарности (приверженность к корпоративной идее и принципам);

– специфическом понимании профессионального долга и чести;

– индивидуальной форме ответственности, скорректированной под конкретный вид деятельности.

Требования частного характера предъявляются только к представителям той или иной профессии и различаются вследствие специфики этих профессий, возможных ситуаций для каждой из них.

Руководители в процессе своей деятельности наиболее часто сталкиваются со следующими *этическими проблемами*:

– выпуском продукции низкого качества;

– необходимостью постоянного послепродажного обслуживания;

– искусственным завышением цен при проведении переговоров;

– излишне самоуверенностью в суждениях, которая может привести к ущемлению интересов организации;

– низким качеством выполняемой работы;

– автоматическим выполнением указаний и распоряжений «сверху» вне зависимости от этики, справедливости, честности;

– конфликтом личных и организационных интересов;

– наличием фаворитов, любимчиков;

– политикой жёстких цен;

– эксплуатацией трудящихся (например, ненормированный рабочий день);

– отсутствием возможности высказать своё неодобрение в обстановке постоянных неэтичных поступков;

– недостаточным вниманием семье и личной жизни вообще (возможно, при нерациональном распределении времени);

– жадностью;

– производством продукции с сомнительными параметрами безопасности;

– преднамеренным сокрытием некоторых фактов и предоставление неполной, неточной или устаревшей информации в отчётах и при проведении проверок;

– хищением вещей и ценностей с рабочего места, фондов организации;

– сознательным преувеличением достоинств предлагаемой программы с целью получения поддержки (в том числе финансовой);

– акцентом на карьерном росте и прочим иерархическим перемещениям;

– «подсиживанием» в целях ускорения карьерного роста;

– обманом сотрудников якобы в интересах организации;

– сотрудничеством с сомнительными партнёрами (например, занимающимися противозаконной деятельностью);

– преднамеренным замедлением рабочих процессов, что приводит к расходованию ресурсов организации – финансовых, временных;

– использованием неприемлемых методов влияния и давления (например, взяточничество) и т.д.

1.3.2. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе

Вопросы этичности руководителей и их взаимоотношения с подчиненными ещё Аристотель рассматривал в своих работах. Он один из первых высказал идею о социальной ответственности организаций и моральном выборе при принятии управленческих решений. В его работах рассматривается проблема распределения вознаграждений среди сотрудников организации. У руководителя может возникнуть желание воспользоваться своим служебным положением для увеличения оплаты труда себе и своим приближенным, способствуя росту недовольства среди работников организации. Те, в свою очередь, могут ответить неэтичными действиями, исходя из имеющихся у них полномочий. Таким образом, нарушение этических принципов при распределении вознаграждений

может стать причиной падения морального облика всей организации, серьезных убытков и даже банкротства. В связи с этим одним из важнейших правил управленческой этики является честное и ответственное исполнение своих обязанностей.

Руководитель – это главное должностное лицо по вопросам этики, заботящееся об улучшении морального климата в организации и ее репутации. Этическое руководство в настоящее время является важным фактором организационной эффективности. Так, в фирме «Raytheon» система оценки при отборе и аттестации управленческого персонала включает параметр «честности», критериями которой являются «безусловное соблюдение честности и этических принципов во всех сторонах поведения; приверженность букве и духу политики компании при осуществлении любых изменений; соответствие слова и дела; выполнение принятых обязательств; готовность признавать ошибки; доверие и побуждение других к завоеванию доверия».

Вне зависимости от степени развитости коллектива, руководитель должен олицетворять идеальные лидерские качества. Лидерские качества – это совокупность формальных и неформальных характеристик личности. Так к формальным качествам относятся: профессионализм, организаторские способности, нововведения в производственном процессе. К неформальным качествам можно отнести: умение работать с людьми, личное влияние руководителя на коллектив. Но этих качеств не достаточно, чтобы руководитель стал личным примером для своих подчиненных. Необходимо также, чтобы подчиненные видели в нем человека высокой культуры, обладающего знаниями не только в областях управления и производства, но и в области этики делового общения. Руководитель должен обладать определенными психологическими знаниями, обычно включающими в себя навыки межличностными отношениями. Руководитель должен понимать, что разные люди совершенно по-разному могут реагировать на одинаковые воздействия, например, на приказы, просьбы, указания. Это происходит, потому что способ воздействия на сотрудников не соответствует их особенностям: личностным характеристикам и мотивации. Соответственно подчиненные выбирают средства защиты от подобного воздействия, которые по их мнению ограждают их от покушений на собственное самоуважение и достоинство. Соответственно руководитель должен знать, что в управленческой деятельности проявляется зависимость восприятия сотрудниками внешних воздействий от их личностных социально психологических особенностей, способностей и мотивации.

Потребности, интересы, убеждения определяют направленность личности. При одной и той же направленности деятельность человека может быть различной по целеустремленности, интенсивности, равномерности и т.д., что

определяется темпераментом. Руководителю нужно учитывать, что люди с различными типами темперамента по-разному реагируют на его замечания.

Коллектив составляют разные люди, общаясь с ними, необходимо учитывать различие темпераментов. Темперамент характеризует динамику протекания психических процессов человека, представляет собой способ, стиль реагирования на жизненные проблемы. Без учёта специфики каждой личности сложно организовать эффективное деловое общение. Поэтому руководителю необходимо знание принципов общения с представителями различных темпераментов. Обычно выделяются четыре основных *типа темперамента*: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик [24].

Холерик подвержен резким сменам настроения, бурным эмоциональным вспышкам, эмоциональным срывам вплоть до полного упадка сил и депрессии, однако активен, упорен, отличается большой работоспособностью. Холерика тяготит пассивность и медленный темп деятельности, он быстро переключается с одного дела на другое. Для него свойственны быстрота действий, горячность, порывистость, импульсивность, неуравновешенность. В отношениях с окружающими нередко проявляются переходы от выражения симпатии к проявлению антипатии, в производственной деятельности для холерика характерны срывы в поведении, склонность к агрессии при неудачах. Раздражительные и неуживчивые в общении, холерики часто проявляют резкость и несдержанность. Вместе с тем чувства холериков ярко выражены в мимике, жестов и речи. Холерики способны настраивать окружающих людей на какое-либо дело страстностью своей яркой, образной и эмоциональной речи.

Сангвиник быстро сходится с окружающими, общителен, подвижен, жизнерадостен, энергичен, впечатлителен, восприимчив к новому, инициативен. Сангвиник легко контролирует эмоции переключается с одного вида деятельности на другой, увлечённо работает, когда дело его заинтересовывает, но избегает однообразной будничной деятельности. Он быстро входит в незнакомый коллектив, благотворно влияет на окружающих и нередко становится лидером. Лёгкая сменяемость чувств, быстрое переключение внимания и спокойное переживание неудач помогают сангвинику справляться со сложными задачами и продвигаться по служебной лестнице.

В деловом разговоре с другими членами группы сангвиники достаточно быстро меняют темы, переходят от одного к другому аспекту проблемы, они склонны достаточно часто отвлекаться, проявлять нетерпеливость, упускать подробности.

Флегматик спокоен и уравновешен, невозмутим даже в трудных обстоятельствах. Он тяжёло приспосабливается к новым видам деятельности, медлителен, зато устойчив в своих настроениях и стремлениях. Флегматик усидчив и

терпелив, основателен и постоянен в своих склонностях и интересах. Флегматики долго обдумывают новую проблему и в разговоре обговаривают её особо тщательно, учитывая все детали и частности. Они не отличаются инициативностью и нуждаются в руководстве своей деятельностью, но при отсутствии торопливости и спешки способны достичь многого, так как проявляют значительное упорство в достижении своей цели. По отношению к собеседникам флегматики держатся солидно, проявляют ровность в отношениях, строго придерживаются правил этикета, выработанного распорядка жизни.

Меланхолик проявляет повышенную эмоциональность, склонен к сильным переживаниям по незначительным поводам, причём в большей степени подвержен отрицательным эмоциям. Меланхолик углублён в себя, мнителен, его самолюбие легко уязвимо, он может не верить в свои силы, склонен к подозрительности и повышенной чувствительности, особенно чутко реагирует на несправедливость и тяжело переносит деловые неурядицы. Сильные воздействия извне, внезапные усложнения обстановки способны затормозить деятельность меланхоликов. В сложных ситуациях во время деловых переговоров меланхолики могут потерять нить разговора, проявлять растерянность. Ранимость, робость, нерешительность и застенчивость мешают их контактам с другими членами команды, меланхолики несколько замкнуты и необщительны там, где требуется точность и скрупулёзность в передаче деталей, меланхолики проявляют высокую требовательность к себе и тщательность в работе.

В производственной деятельности не следует отдавать предпочтение какому-либо одному типу темперамента. Однако необходимо учитывать, что организаторскую работу более успешно выполняют те, кто обладает сангвиническим, холерическим и флегматическим темпераментом, а монотонную работу лучше всего выполняют флегматики и меланхолики.

Учет руководителем при формировании коллектива психологических характеристик работников, возрастных и половых особенностей, а также их опыта и знаний способствует созданию здорового психологического климата коллектива.

Морально-психологический климат коллектива – это устойчивое состояние его внутренних связей, отношение работников к совместному делу и друг к другу, которое проявляется в эмоционально-этическом настрое коллектива, результатах его деятельности, формировании общественного мнения [21].

Понимание основ нравственности исключительно важно для руководителя, который обязан создавать и поддерживать среди персонала здоровую морально-психологическую атмосферу, формировать у подчиненных положительные качества, способствовать проявлению каждым своих лучших нравственных

черт, моральной позиции и навыков социального поведения. При выборе форм и методов воспитательного воздействия руководитель должен учитывать:

– психологические особенности отдельных личностей и социальных групп;

– связь процесса воспитания с нравственной адаптацией (приспособлением) работников к обстановке в коллективе;

– способность человека к самовоспитанию (совершенствованию волевых, интеллектуальных и эмоциональных качеств, поведения при общении);

– изменение нравственного климата в зависимости от производственной ситуации, времени совместного действия и эмоционального состояния участников.

Другими составляющими социально-психологического климата являются *социальный оптимизм* и *деловой настрой.* Социальный оптимизм – это положительное восприятие действительности. Деловой настрой – это трудолюбие, прилежание и усердие в работе, стремление к свершению полезных дел. Уважительное отношение к делу свойственно людям, для которых труд не просто необходимость, источник получения благ, но и высшая ценность.

Деловой настрой работника зависит от следующих условий:

– привычный ритм жизни и выполняемой работы,

– хорошие санитарно-гигиенические условия,

– морально-психологическая атмосфера в организации, благоприятствующая трудовой отдаче и проявлению инициативы,

– активный интерес возникает к труду, приносящему материальное и нравственное удовлетворение.

Морально – психологический климат коллектива зависит от многих факторов: уровня механизации и автоматизации, дисциплины и охраны труда, организации труда и управления, распределения и потребления материальных ценностей, системы оплаты труда, творческого и интеллектуального потенциала работников, физического и духовного развития коллектива, системы психологических установок, условий быта и отдыха коллектива и т.д.

Взаимное уважение и взаимопомощь, внимание к личности члена коллектива присущи нормальному морально-психологическому климату и являются этической нормой межличностных отношений [35].

Под качествами, определяющими «трудного руководителя», следует понимать проявление непрофессионализма и некомпетентности в решении большинства вопросов, относящихся к полномочиям данного руководителя, а также пренебрежение этическими нормами поведения и взаимоотношений с сотрудниками и коллегами по работе.

Психологические качества, характеризующие «слабого руководителя»:

1. Слабая интуиция.

2. Недоверие способностям, знаниям, опыту подчиненных.

3. Перенос представлений о личности подчиненного на представление о его профессионализме.

4. Полярность принятия решений.

5. Склонность к преувеличению.

6. Ориентация на лучшие решения.

7. Готовность к любому компромиссу.

8. Возложение ответственности на «козлов отпущения».

9. Неспособность использовать время, энергию, навыки, справляться со стрессами современной технологии управления.

10. Остановленное саморазвитие.

11. Неразвитые способности объяснять, доказывать, убеждать.

Деловые качества, характеризующие «слабого» руководителя:

1. Неумение дифференцировать главное и второстепенное.

2. Слабые организаторские способности.

3. Неумение работать с документам.

4. Самоустранение от принятия решения.

5. Отношения с подчиненными выбраны неправильно (либо фамильярны либо формализованы).

6. Недостаток творческого подхода.

7. Неумение влиять на людей и их решения.

Всё вышеперечисленное не может проявляться у одного человека. Но отдельные качества могут присутствовать у руководителей разного уровня управления, что затрудняет общение с ними.

Типичными ошибками трудного руководителя являются:

– руководитель не дает конкретных заданий, но постоянно досаждает подчиненным большим количеством вопросов общего характера;

– зациклен на одной теме в общении с персоналом, например, трудовой дисциплине;

– ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания;

– постоянно проповедует свои замыслы;

– не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем;

– малодоступен территориально и во времени;

– не имеет готовых решений производственных задач, предлагаемых персоналу.

Этическая составляющая поведения любого человека является предметом особого внимания, поскольку она отражает его нравственно-мотивационную сферу. Конкретный человек всегда находится в состоянии выбора приоритетов целей, мотивов, потребностей, учитывая ожидания как собственные, так и

субъектов внешней среды. От структуры этих приоритетов зависит поведение человека. Наличие приоритета социальных мотивов перед личными или хотя бы внимание к интересам коллектива – от этого зависит и отношение коллектива к нему и оценка результатов его деятельности.

Очень актуальными темами в деловых отношениях являются – опоздания, курение, сплетни, взаимоотношения полов, служебные романы [11].

Пунктуальность. Опоздания на работу и просто на встречи раздражают окружающих, дают повод усомниться в уважении к окружающим. Опоздания указываю на неорганизованность и эгоизм.

Советы для тех, кто опаздывает:

1) рекомендуется просчитать время на сборы и дорогу и удвоить его;

2) выезжать заранее, чтобы быть готовым к непредвиденным обстоятельствам;

3) поставить цель приезжать чуть ранее намеченных сроков;

Советы для руководителя: как бороться с опозданиями.

1) объяснить подчиненному, что его опоздания подрывают трудовую дисциплину в коллективе;

2) предложить способ распределения времени;

3) рекомендовать не опаздывать на встречи и совещания;

4) подавать пример своей пунктуальностью.

Курение. В свете борьбы с курением в нашей стране и за рубежом данная тема особенно актуальна для делового этикета. В некоторых организациях ведется учет времени, потраченного сотрудниками на перекуры, оплата за это время не производится.

Советы для курильщиков:

1) сократить количество перекуров, задуматься о впечатлении, которое производит на окружающих ваше частое отсутствие на рабочем месте;

2) подсчитывать время, уходящее за рабочий день на перекуры;

3) узнать об отношении руководителя к курению (особенно, если последний не курит!);

4) одеваться, выходя на перекур на улицу;

5) уважать некурящих людей.

Советы для некурящих:

1) не стараться перевоспитать курильщика. Это бесполезно – он уже сделал свой выбор;

2) не мириться с курением рядом с вами: можно вежливо попросить курильщика отойти или отвернуться в другую от вас сторону;

3) быть доброжелательным и спокойным.

Сплетни, слухи, интриги. Сплетни и слухи – постоянные спутники служебных отношений, но когда они выходят за рамки дозволенного, то могут нанести непоправимый вред.

Советы, как покончить со сплетнями:

1) подумать, как вы узнали, что стали объектом сплетен:
– почувствовали,
– узнали от надежного человека,
– узнали от сплетника;

2) обязательно переговорить с «автором» сплетен, но не грубым и резким тоном, а объясняя, что вам непонятен его мотив;

3) говорить стоит только о сплетнях, касающихся именно вас;

4) стремиться к позитивному исходу, без угроз и агрессии;

5) выразить надежду, что подобное больше не повторится.

Как руководителю бороться со сплетнями:

1) наладить эффективные коммуникации с сотрудниками;

2) отслеживать слухи и сплетни на ранней стадии во избежание их развития;

3) принимать мер по пресечению сплетен;

4) интересоваться жизнью сотрудников;

5) способствовать созданию благоприятной атмосферы в организации.

Проблема пола. Мужчины и женщины мыслят по-разному. Кроме того, каждый мужчина и каждая женщина думают по-разному. Важно, чтобы все поняли это, чтобы не обострять взаимоотношения на работе.

Советы, как наладить взаимоотношения с коллегами противоположного пола:

1) проявлять уважение ко всем коллегам вне зависимости от пола;

2) налаживать индивидуальные отношения с людьми, учитывая, каждый из них не похож на других;

3) доброжелательно делиться информацией и принимать советы;

4) не бояться критики, и если коллега проявляет неуважение, то это его проблемы, а не ваши.

«Служебный роман». Служебный роман – достаточно распространенное явление. Многие находят постоянного или временного партнера именно на работе. Но у данного явления есть и негативные стороны: интимные взаимоотношения на работе могут вызывать возмущение и зависть окружающих. Поэтому лучше учесть следующие советы:

1) нельзя афишировать свои взаимоотношения перед коллегами;

2) нельзя ставить свои личные связь на первый план в ущерб работе;

3) не стоит изливать свои настроения (любовные восторги, огорчения) на коллег;

4) нельзя постоянно обсуждать свои любовные дела с коллегами;

5) не стоит обманываться, что после разрыва отношений вы сможете нормально работать вместе.

Данные рекомендации могут помочь в построении деловых отношений, решить отдельные проблемы с коллегами по работе.

1.3.3. Этика решения спорных вопросов, конфликтных ситуаций

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия при взаимодействиях людей, которое проявляется в форме разногласия. Это обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, точек зрения и т.п. Но разногласия выражаются в форме конфликта только тогда, когда существующие противоречия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей [38].

Обычно выделяются такие *свойства конфликта*, как противоречие между интересами, ценностями, целями, мотивами, ролями субъектов конфликта; негативные эмоции и чувства по отношению друг к другу.

По результативности разрешения ситуации конфликты бывают конструктивные и деструктивные.

Конструктивный конфликт направлен на выяснение содержания проблемной ситуации и поиск вариантов решений; он характеризуется разногласиями, затрагивающими такие стороны жизни коллектива, разрешение которых выводит его на более высокий уровень развития.

Деструктивный конфликт приводит к негативным, разрушительным действиям, что влечёт за собой снижение имиджа коллектива, эффективности его деятельности.

Конфликты рождаются в результате несоблюдения нравственных правил и аксиом делового общения.

Основные *причины конфликтов* в деятельности организации [23]:

- недостатки в организации управления;
- нечетко обозначенные права и обязанности персонала;
- неудовлетворенность материальным стимулированием;
- неправильная оценка труда персонала;
- психологическая несовместимость;
- нарушение норм профессиональной этики.

Основные *этапы разрешения конфликта*:

– изучить цели, мотивы, особенности характера, способности его участников;

– изучить существовавшие ранее межличностные отношения участников конфликта;

– определить намерения конфликтующих сторон о способах примирения;

– выявить отношение к конфликту лиц, не участвующих в нём, но заинтересованных в его позитивном разрешении;

– применить необходимые способы разрешения данной конфликтной ситуации.

Основой конфликта является конфликтная ситуация, в которой взаимодействуют оппоненты. Последние могут быть как отдельные личности, так и группы и подразделения организации, преследующие различные цели. Трансформация конфликтной ситуации в открытый конфликт происходит посредством инцидента, то есть действиями оппонентов, которые приводят к прямому открытому столкновению. Урегулирование конфликта связано с прекращением действий оппонентов и изменением или исчезновением конфликтной ситуации.

Урегулирование конфликтов может быть осуществлено при помощи следующих способов (методов):

1) структурные методы:

– разъяснение требований к работе, то есть ожидаемых от исполнителей результатов;

– установление чёткой иерархии полномочий в процессе работы;

– установление общеорганизационных целей, то есть направление усилий отдельных сотрудников и их групп на достижение общей цели, поскольку совместная работа по её достижению сплачивает людей, не позволяя им разделяться на группы;

2) межличностные методы:

– уклонение от конфликта;
– силовое решение;
– приспособление;
– добровольный отказ одного из оппонентов от своих взглядов;
– устранение одного из оппонентов;
– введение третьей стороны;
– создание компромиссных условий, переговоры;
– сотрудничество.

Не может быть деструктивных конфликтов в производственном коллективе, где применяются *правила высоконравственного поведения*:

– не поступайте с людьми так, как вы не желали бы, чтобы с Вами они так поступали;

– дайте возможность проявить людям свои достоинства;

– кто делает первый шаг к примирению, тот выигрывает.

Имидж производственного коллектива требует одухотворения человеческой жизни, стимулирует возможность нравственного возвышения людей, формирования и развития их материальных и духовных запросов и потребностей.

Деловой спор как вид коммуникации широко применяется при обсуждении разногласий, в ситуации отсутствия единого мнения по обсуждаемому вопросу [36].

Спору присущи следующие характеристики:

1) спор предполагает наличие по крайней мере двух субъектов, одного из которых уместнее называть пропонентом, а другого – оппонентом;

2) участники спора имеют одинаковые права в процессе обмена мнениями, по степени активности, по видам и формам прямой и обратной связи друг с другом;

3) предметом спора является положение, о котором каждая из сторон имеет собственное мнение, называемое позицией или тезисом;

4) различие позиций сторон делает спор обсуждением на уровне явления, а не на уровне сущности;

5) позиция сторон противоречат друг другу и чаще всего имеют открыто отрицательный характер;

6) процедура обмена мнениями в соответствии с взаимоисключающими характеристиками тезисов в борьбе мнений;

7) борьба мнений в споре нередко достигает высшей формы – конфликта или борьбы мнений, когда каждая из сторон настаивает на истинности своего тезиса и ложности тезиса оппонента. Каждый довод в аргументации такого типа представляет собой отрицание довода оппонента. Характер обсуждения приобретает вид опровержения, отклонения, отрицания, неприятия, устранения;

8) предметное поле обсуждения спорного вопроса обычно не бывает чётко определённым. Его размытость также обусловлена тем, что речь в споре идёт не о сущности, а о поверхностных характеристиках предмета;

9) спор как вид деловой коммуникации не регламентирован ни в процедурном, ни в пространственном, ни во временном отношениях.

Чтобы уладить конфликты безболезненно для предприятия и коллектива, необходимо знать природу конфликта и уметь им управлять. Рассмотрим причины конфликтных ситуаций на примере железнодорожной отрасли.

Причины возникновения конфликтов между руководителем и подчинённым могут быть следующими [22].

1. **Распределение ресурсов.** Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение: люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведёт к различным видам конфликта.

2. **Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят при выполнении задач от другого человека или группы. Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

3. **Различия в целях.** Возможность конфликта растёт по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и больше внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более широкого ассортимента продукции и её разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объём сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях затрат – эффективность достичь легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

4. **Различия в представлениях и ценностях.** Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определённой цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях – весьма распространённая причина конфликтов. Например, подчинённый может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинённый может выражать мнение только тогда, когда его спрашивают, беспрекословно выполняя то, что ему говорят.

5. **Различия в манере поведения и жизненном опыте.** Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

6. **Неудовлетворительные коммуникации.** Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять

ситуацию или точку зрения других. Например, если руководство не может довести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и её положение среди конкурентов, подчинённые могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространённые проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание их должностных обязанностей.

Специфика деятельности работников железнодорожного транспорта заключается в противоречии между высокой степенью ответственности за производственную работу и ограниченностью факторов в принятии самостоятельного решения. Жёсткая, иерархическая структура, авторитарное управление во многом приемлемы в условиях режима работы железной дороги. Тем не менее важно активизировать такие качества, как инициатива, творчество, учёт человеческого фактора являются немаловажными для повышения уровня производственной дисциплины и разрешения конфликтной ситуации.

Памятка руководителю [22]:

– не кричите на подчинённого;

– критикуйте только те качества работника, которые относятся к сфере его деятельности;

– не переходите на личностные оскорбления;

– критикуйте только то, что можно реально изменить;

– требовательность и ответственность к себе должны быть примером для других;

– не навязывайте уважение к себе;

– уважайте других, и Вы будете уважаемы;

– только личный пример может изменить отношение к другому;

– используйте коллективный разум для изменения тактики и стратегии в работе;

– опирайтесь на неформальных лидеров для поддержания производственной дисциплины и здорового морально-психологического климата в коллективе;

– не обманывайте подчинённых обещаниями материального стимулирования;

– приказывая, не угрожайте, не обвиняйте без причины;

– не проявляйте снисходительного отношения к подчинённому в форме унизительного утешения, упрёка, подшучивания;

– не допускайте менторских отношений, выраженных в категорических оценках, навязывании своего мнения или своей точки зрения;

– не напоминайте о неприятном случае;

– не допускайте нравоучения и поучения;

– не утаивайте информацию;

– будьте честными и искренними;

– не манипулируйте сознанием человека;

– не перекладывайте ответственность с себя на другого;

– соблюдайте элементарные правила этики: будьте приветливы, внимательны и вежливы;

– не бойтесь похвалить подчинённого, если он это заслужил.

1.3.4. Правила конструктивной критики

Критика – обсуждение, разбор чего-нибудь с целью вынесения оценки, выявления недостатков.

Критика бывает разной. *Обоснованная* критика следует за очевидными промахами. *Необоснованная* – состоит из придирок к несуществующим деталям поведения или внешнего облика [46].

Конструктивная критика – высказывания, указывающие на недостатки в действиях, поступках, поведении работника, основанные на соблюдении этических норм и предлагающие варианты исправления допущенных ошибок. *Неконструктивная* критика создает чувство вины и подготавливает почву для манипуляции или служит поводом выплеснуть отрицательные эмоции.

Одна и та же ошибка может вызвать то конструктивную, то неконструктивную критику. Например, заметив опечатку, начальник может объяснить ее вашей усталостью и спокойно попросит исправить. Поскольку оценивается только поведение, его легко исправить. Однако возможна и другая реакция: он решит, что вы вообще неграмотны. И из ерунды сделает глобальные обобщения о профессиональной непригодности.

В необходимости критического разбора работы сотрудников состоит одна из специфических функций руководителя любого ранга. Если он в силу каких-либо причин откажется ее выполнять, то это может стать прямым путем к снижению исполнительности и дисциплины в коллективе.

С другой стороны, человеческая психика устроена так, что практически любая критика в наш адрес воспринимается достаточно болезненно, зачастую является источником обид, взаимных упреков, обострения отношений.

Правильно реагируют на критику не более 10 % людей [22]. Ошибочные реакции на критику:

– оправдание (встречается в 60 % случаев). Оправдываясь, Вы занимаете унизительную позицию;

– контратака (встречается в 20 % случаев). Контратака всегда провоцирует конфликт;

– молчание (встречается в 10 % случаев). Молчание можно расценить либо как знак согласия, либо как признание справедливости критик.

Соблюдение этических норм и правил критики вряд ли способно полностью устранить ее негативное воздействие на психическое самочувствие и настроение критикуемой стороны, но выполнение этих норм и правил может свести к минимуму остроту рассматриваемой проблемы, сохранить нормальные отношения между сотрудниками.

Во многих случаях важным является не только соблюдение правил критики, но и общая последовательность их применения в процессе [43]. Прежде чем высказать критику, задайте себе шесть вопросов:

1. *Готов ли человек воспринять критику именно сейчас?* Подчиненный может быть раним вследствие личных проблем. Можно сообщит ему, что вам необходимо обсудить сложные вопросы, и спросить, подходящее ли это время.

2. *Есть ли в вашем распоряжении достаточно времени, чтобы говорить о деталях?* Вы не можете высказать серьезную критику и не узнать, что чувствует по этому поводу подчиненный.

3. *Сколько раз подчиненному доводилось выслушивать такую критику?* Если вы чувствуете, что начинаете повторяться, не стоит тратить понапрасну время. В подобной ситуации нужно говорить о том, почему, неоднократно получая одни и те же замечания, подчиненный до сих пор не отреагировал на них. Пусть подчиненный поможет вам решить, что еще необходимо сделать

4. *Может ли подчиненный что-то изменить в соответствии с вашей критикой?* Он должен вам сказать, что намерен предпринять для улучшения работы.

5. *Не заставляют ли вас ваши личные проблемы прибегнуть к такой критике?* Возможно, руководитель побаивается подчиненных, чувствует, что его недолюбливают, и подсознательно стремится наказать их. Убедитесь, что вы не опираетесь на собственные эмоции вместо разума. Нам часто не нравятся те люди, у которых имеются недостатки, совпадающие с нашими собственными.

6. *Уверены ли вы, что этому человеку нужна критика?* Попробуйте поставить себя на место этого человека и подумайте, как бы вы отнеслись к критике, направленной на вас.

Если вы решили критиковать, то следует принять во внимание следующие правила этичной критики [36]:

– не начинайте разговор при свидетелях;

– сохраняйте ровный тон;

– найдите повод для похвалы;

– не выносите поспешных обвинений;

– признайте собственные ошибки в рассматриваемой ситуации;

– убедитесь, что подчиненные понимают, о чем идет речь. Попросите их повторить то, что вы сказали, особенно если это что-то неприятное. Иногда люди не слышат даже комплиментов, поэтому, похвалив, попросите их объяснить, что, по их мнению, вы цените в них;

– помогите найти решение по выходу из сложившейся ситуации, поддержите престиж человека;

– будьте корректны в приводимых примерах. «Вы пользуетесь несправедливыми привилегиями» – это звучит обобщенно, а «вместо 15 минут Вы пьете кофе полчаса» – конкретно;

– критикуйте поведение, которое подчиненный может исправить. Вы не можете ожидать, что человек станет умнее, если его умственные способности ограниченны;

– и самое главное, *критикуйте поступки, а не человека!* «Вы ленивы» – это оценка личности, а «вы работаете медленнее других» – это описание поведения.

Кроме того, необходимо проявить внимание к потребностям, ценностям и эмоциям человека. Некоторые люди кажутся пассивными и принимают все, что бы вы не говорили. По их виду вы не поймете, как они воспринимают вашу оценку. Помните, что в некоторых культурах считается неприличным выражать несогласие с мнением руководителя, и поэтому они не будут возражать против того, что вы говорите, а вы даже не будете знать, что они не согласны с вами. В таком случае можно спросить подчиненного, каким образом он планирует изменить положение вещей.

Контрольные вопросы

1. Что такое этика деловых отношений?
2. Какое значение имеют принципы этики деловых отношений сегодня?
3. Каковы основные этические проблемы на макро/микроуровне?
4. Что такое социальная ответственность организаций?

5. В чем состоит сущность важнейших принципов социальной ответственности организации?

6. Как проявляется аморальное поведение работодателя в трудовых отношениях?

7. Какую роль играет руководитель в поддержании благоприятного психологического климата в коллективе?

8. Какие способы повышения этического уровня организации используются сегодня?

9. Назовите этические нормы общения, характеризующие здоровый морально-психологический климат в коллективе.

10. Назовите причины возникновения конфликтов в организациях и способы их разрешения.

Задания для самостоятельной работы.
Деловая игра «Проектирование этического кодекса»

Цель игры. Создание проекта Этического кодекса.

Ход работы. В рабочих подгруппах по шесть-восемь человек создайте проект (часть проекта) этического кодекса менеджера по персоналу.

1. В первую очередь определитесь со структурой кодекса: будут ли в нем части, разделы, статьи? Какое название будет у документа? Каков будет его правовой статус?

2. Разработайте свой кодекс (часть кодекса). Время на разработку 35-40 минут. Свой проект кратко распишите на доске.

3. Сделайте презентацию своих проектов в течение 5-7 минут с использованием ноутбуков. После презентации проекта своей подгруппы ответьте на вопросы или замечания других участников. В каждом представленном материале выделяйте пункты, которые войдут в итоговый проект.

Подведение итогов. После презентаций создайте единый проект этического кодекса, представленном в виде выделенных положений в списках, предложенных подгруппами. Итоговую презентацию рекомендуется делать на ноутбуке в программе Microsoft Office Power Point с использованием проектора.

Практическое задание. Внимательно прочтите и сравните этические кодексы крупнейших корпораций России: Газпрома, Сбербанка, РУСАЛа, ОАО РЖД и др. По содержанию заложенных в них принципов и норм делового общения определите: какой цели служат эти документы и какие функции выполняют?

Конкретная ситуация для анализа – история с Ford Pinto: анализ выгод и издержек

В 1968 году компанией Ford было принято решение о выпуске модели Ford Pinto. Ли Якокка предложил идею конструирования автомобиля, который бы стоил менее 2000 долл. и весил менее 2000 фунтов. Хотя разработка и внедрение новой модели обычно занимает около трех с половиной лет, в компании Ford решили попробовать перейти к двухгодичному циклу и выпустить Pinto к 1971 году. В нормальном временном режиме этап разработки дизайна и стандартов качества предшествует этапу внедрения. Но так как сам процесс внедрения в производство занимает полтора года, то в случае с Pinto было решено совместить его с процессом разработки. Из-за этого совмещения инженерные решения в большей мере зависели от дизайнерских, чем обычно. Дизайн Pinto требовал, чтобы топливный бак был расположен за задней осью, между осью и задним бампером. В случае заднего столкновения топливный бак смещается в сторону картера дифференциала, конструкция которого предусматривает фланец и головки болтов, которые могут пробить топливный бак.

Компания Ford приняла решение о выпуске Pinto, не меняя дизайн топливного бака, несмотря на провальные результаты тестов безопасности: бак с с горючим мог взорваться от лёгкого столкновения или высокой температуры. И сделала это по нижеследующей причине.

В начале 70-х годов NHTSA (Национальное управление безопасностью движения на трассах) приняло решение о том, что анализ выгод и издержек является подходящей основой для стандартов безопасности дизайна. Для проведения подобного анализа иногда требуется оценить человеческую жизнь, и NHTSA приняло сумму в 200725 долл. в качестве стоимости для общества гибели одного человека в автомобильной аварии.

Используя данные NHTSA, компания Ford подсчитала выгоды и издержки, принимая во внимание ценность жизней, спасенных при переконструировании, и цену продукта.

Выгоды.

Сбережения: 180 смертей от огня, 180 серьезных ожогов, 2100 сгоревших автомобилей.

Цена единицы: 200000 долл. за смерть, 67000 долл. за ранение, 700 долл. за автомобиль.

Всего: 180×(200000 долл.) + 180×(67000 долл.) + 2100×(700 долл.) = = 49,5 млн. долл.

Издержки.

Продажи: 11 млн. легковых автомобилей, 1,5 млн. легких грузовиков.

Цена единицы: 11 долл. за автомобиль, 11 долл. за грузовик. Всего: 12500000 × (11 долл.) = 137 млн. долл.

Вопросы для обсуждения

1. Должен ли был Ford производить Pinto? Почему?

2. Является ли анализ выгод и издержек подходящей основой для стандартов безопасности дизайна? Почему? Если нет, какие другие факторы должны быть приняты во внимание?

3. Обсудите цифры, предоставленные NHTSA с точки зрения цены за автокатастрофу. Проанализируйте каждый фактор принятого компанией Ford решения не вводить «11-долларовое улучшение» топливного бака. Можно ли оправдать принятое решение причинами, выдвинутыми компанией Ford (по отдельности или вместе)?

Тест для проверки знаний по первому разделу

1. Ценности и правила, которых должны придерживаться работники организации в своей деятельности:
   a) этические нормы;
   b) этические принципы.
2. Понятие «взаимная выручка» принадлежит морали:
   a) советской;
   b) «дикого рынка»;
   c) рыночных отношений.
3. Набор этических правил и рекомендаций организации для каждого ее сотрудника:
   a) этический кодекс;
   b) карты этики.
4. Всесторонний анализ конкретного аспекта деятельности организации с результатом системы предложений:
   a)этическое консультирование;
   b) этическая экспертиза.
5. В своем профессиональном и общечеловеческом поведении руководитель должен быть примером для подчиненных и обладать рядом характерных качеств (отметить неверный вариант):
   a)человек высокой культуры поведения;
   b) организатор трудового процесса;
   c)дипломат;
   d) компетентный специалист.

6. Часть этики бизнеса, занимающаяся исследованием проблем моральных взаимоотношений между организацией и ее внутренней средой называется:

a)макроэтикой;

b) микроэтикой.

7. Добровольный отклик организации на социальные проблемы своих работников, жителей города, страны называется:

a) юридической ответственностью;
b) социальной ответственностью.

8. Преимущества социальной стратегии организации (отметить неверный вариант):

a) возрастание доверия к организации;
b) увеличение издержек производства;
c) формирование более привлекательного образа организации.

9. Аморальные действия работодателя (отметить неверный вариант):

a) непризнание прав наемного работника;
b) низкий уровень организации труда;
c) создание коммуникативных барьеров;
d) отказ от управления дисциплиной.

10. Для повышения уровня этичности поведения в организациях проводятся следующие мероприятия (отметить лишнее):

a) этические кодексы;
b) карты этики;
c) комитеты по этике;
d) социальные ревизии;
e) этические комиссии;
f) обучение этичному поведению;
g) этическая экспертиза;
h) этическое консультирование.

11. Лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности:

a) лидер;
b) руководитель.

12. Устойчивое состояние внутренних связей, которое проявляется в эмоционально- этическом настрое, результатах деятельности, формирования общественного мнения:

a) морально-психологический климат коллектива;
b) сплоченность группы.

14. Основные причины конфликтов в деятельности организаций (отметить неверный вариант):

a) недостатки в организации управления;
b) неправильная оценка труда персонала;
c) нарушение трудового кодекса;
d) психологическая несовместимость.

15. Принципы этики деловых отношений «по горизонтали» (отметить неверный вариант):

a) не требовать к себе особых отношений или привилегий со стороны других;
b) не относиться предвзято к своим коллегам;
c) при наделении вас ответственностью, поднимайте вопрос о своих правах.

16. Этические проблемы организации не могут быть решены своими силами, и для их решения приглашают компетентных специалистов. Как называется это мероприятие?

a) обучение этическому поведению;
b) этическое консультирование.

17. Оценка и составление отчетов о реализации социальных программ организации – это:

a) социальная ревизия;
b) обучение этичному поведению.

18. Члены комитетов по этике – это обычно:

a) выборные работники;
b) руководители высшего уровня.

18. В рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к коллегам и т. п. таких поступков, каких бы не желал видеть по отношению к себе». Как называется данный принцип этики?

a) Принцип золотого стандарта;
b) Принцип максимума прогресса;
c) Принцип минимума прогресса.

19. Декларация Ко – «Принципы бизнеса» была принята

a) 1994;
b) 1997;
c) 1999.

20. Конфликты регулируются при помощи структурных и межличностных методов. Силовое решение – это:

a) структурный метод;
b) межличностный метод.

2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

2.1. СУЩНОСТЬ И ВИДЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Общение людей – это специфический вид коммуникации, связанный с психическим контактом между реальными субъектами и приводящий к их взаимовлиянию, взаимопереживаниям и взаимопониманию [20, с. 29].

Характерной особенностью делового общения является то, что оно имеет своей задачей решение определенных производственных задач для достижения производственных целей.

Содержание делового общения – социально-значимая совместная деятельность людей, которая предполагает согласованность действий, понимание и принятие каждым ее участником целей, задач и специфики этой деятельности, своей роли и своих возможностей по ее реализации. На рисунке 2.1 представлены виды делового общения в зависимости от его содержания.



Рисунок 2.1. Виды делового общения

Основная цель делового общения – организация и оптимизация определенного вида совместной предметной деятельности. Промежуточные цели общения представлены на рисунке 2.2.

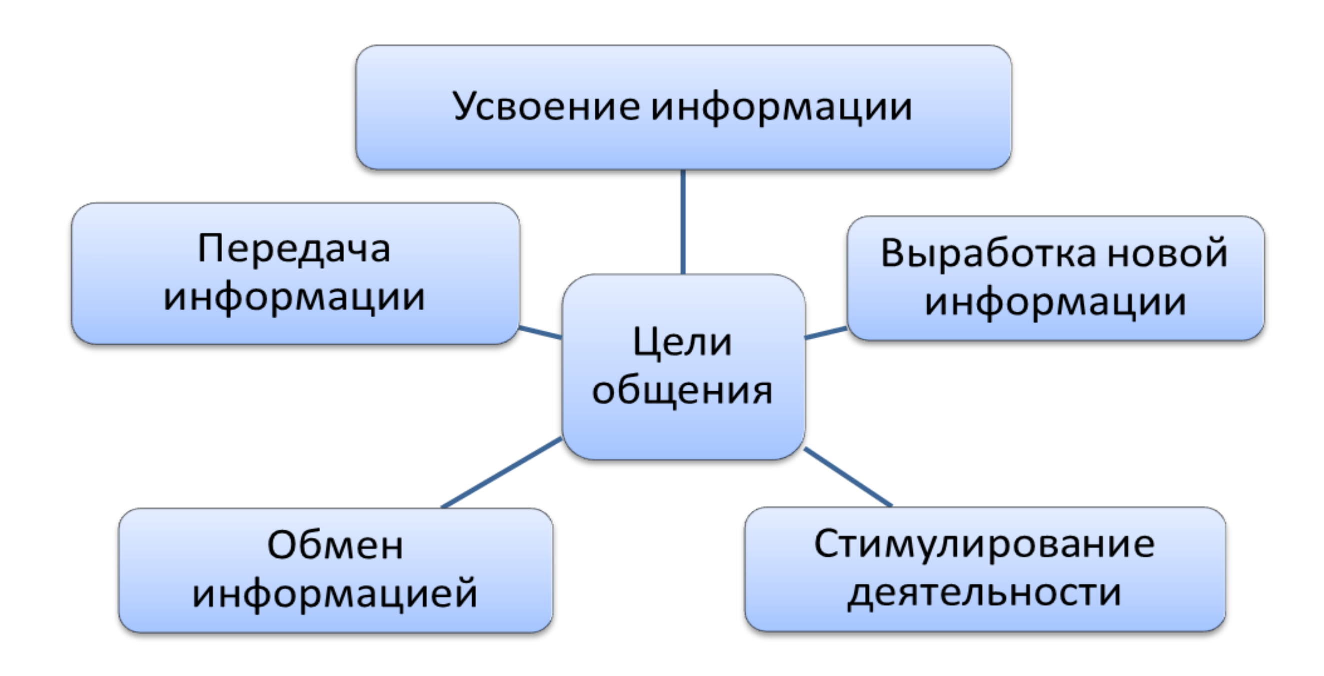


Рисунок 2.2. Цели делового общения

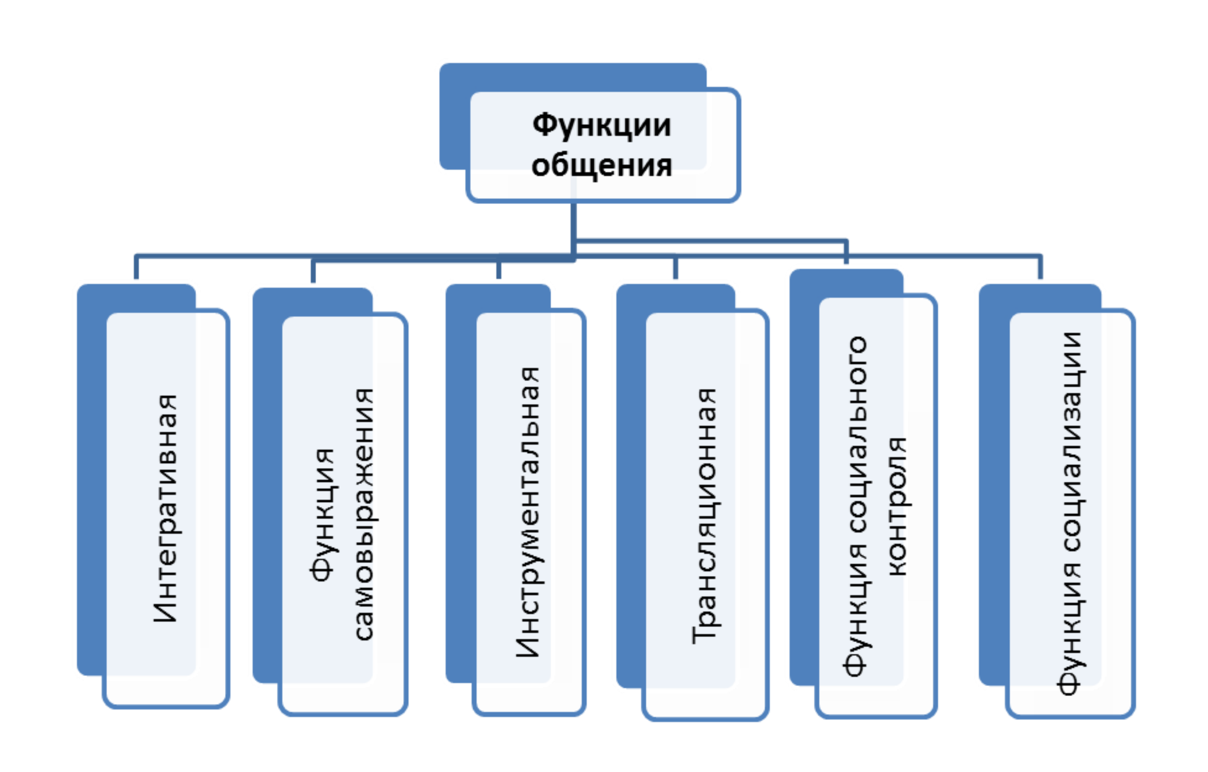


Рисунок 2.3. Функции общения

О.Г. Филатова выделяет ряд *функций делового общения* (рисунок 2.3) [42]:

1) объединяет людей (*интегративная функция*);

2) позволяет самовыразиться, самоутвердиться, продемонстрировать свой личностный, интеллектуальный и психологический потенциал (*функция самовыражения*);

3) является социальным механизмом управления и передачи информации, необходимой для исполнения действия (*инструментальная функция*);

4) способствует передаче конкретных способов деятельности, оценок и пр. (*трансляционная функция*);

5) способствует взаимопониманию переживаний и эмоциональных состояний (*экспрессивная функция*);

6) регламентирует взаимодействие работников в процессе совместной деятельности, усиливает мотивацию работы, способствует сотрудничеству, которое благоприятно воздействует на психологический климат в коллективе (*функция социального контроля*);

7) помогает формировать навыки взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами (*функция социализации*) и пр.

На рисунке 2.4 представлены основные виды делового общения.

По времени и месту осуществления	• Служебное (осуществляется в рабочее время и в пределах своей организации) • Внеслужебное (происходит вне организации, но в ее интересах: командировки руководителей и специалистов, конференции и др)
По степени контактности	• Прямое (непосредственный контакт) • Косвенное (между партнерами существует пространственно-временная дистанция)
По целевой направленности	• Вербальное (словесное) • Невербальное (с использование жестов, мимики, интонации и др.)
По характеру и содержанию	• Формальное (осуществляется в процессе служебно-профессиональной деятельности на основе официальных руководящих документов) • Неформальное (действует в пределах организации на основе добровольного участия и регламентируется нормами и критериями морали, этики, правилами общежития, коллективных традиций и ценностей)
По средствам осуществления	• Профессиональное • Воспитательное • Творческое и др.

Рисунок 2.4. Виды делового общения

Форма делового общения – способ реализации коммуникативного процесса делового общения.

Деловое общение осуществляется в устной и письменной формах. Существуют современные правила и нормы, как устного делового общения, так и деловой переписки. Устное деловое общение пронизывает всю сферу деловой жизни, деловых отношений. Выделяются следующие виды делового общения: деловая беседа, деловые переговоры, совещания, собрания, брифинги, интервью, круглые столы, презентации, телефонный разговор, светское общение. В ходе реализации этих видов деловых коммуникаций могут возникать деловые дискуссии и дебаты; сюда же включается ораторское выступление.

Выделим общие принципы любой формы делового общения:

– наличие четко сформулированной цели коммуникации: чем определеннее цель, тем эффективнее общение;

– структурирование деловой коммуникации: последовательное выстраивание и строгое соблюдение ее этапов коммуникации;

– использование официально-делового стиля речи, применение коммуникативных речевых приемов;

– соблюдение этики деловых отношений и этикета делового общения;

– применение психологических приемов взаимодействия и взаимовосприятия в ходе делового общения.

Андреева Г.М. выделяет в структуре общения три взаимосвязанные стороны: коммуникативную, перцептивную и интерактивную (рисунок 2.5) [3].

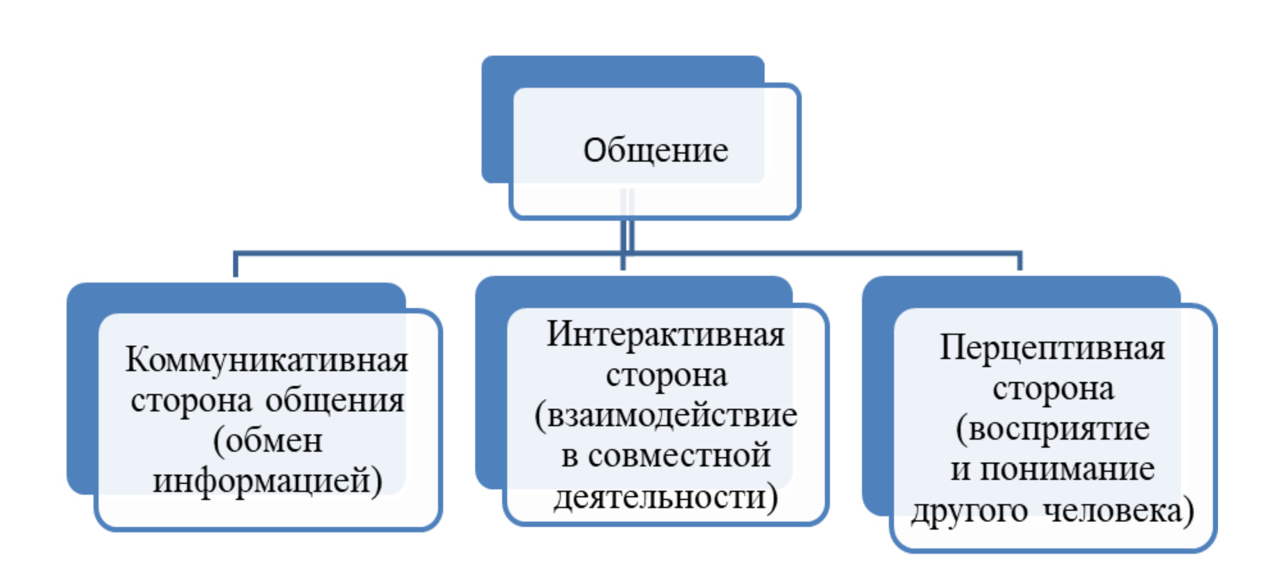


Рисунок 2.5. Структура общения

Коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между общающимися индивидами. Универсальным средством коммуникации является речь, с помощью которой не только передается информация, но и осуществляется воздействие друг на друга участников совместной деятельности.

Коммуникативный процесс – это процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Его цель – обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена. Существует четыре базовых элемента коммуникационного процесса [34]:

1) отправитель (коммуникатор) – лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее;

2) сообщение (процесс кодирования?) – непосредственно информация;

3) канал – средство передачи информации (устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты, электронная почта, компьютерные сети);

4) получатель (адресат, реципиент) – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её.

Характеризуя коммуникативную сторону общения, необходимо рассмотреть барьеры, снижающие эффективность делового общения [5, 29]:

1) барьеры взаимодействия:

– *мотивационный барьер* – каждый из партнёров преследует цели, идущие вразрез с намерениями другой стороны, и не говорит об этом открыто;

– *барьер некомпетентности* – некомпетентность собеседника вызывает ощущение потерянного времени. Если собеседник совсем не разбирается в каком-либо вопросе, лучше вежливо «свернуть» разговор;

– *этический барьер* возникает тогда, когда взаимодействию с собеседником мешает несовместимость моральных взглядов;

2) барьеры непонимания:

– *логический барьер* возникает в случае сложной и непонятной логики рассуждений. Этот барьер возникает чаще у партнеров с неодинаковым видом мышления, поскольку понимание смысла высказывания всегда индивидуально. Для преодоления логического барьера в речевой коммуникации необходимо учитывать специфику мыслительной деятельности партнера по общению, пытаясь понять, как он строит свои умозаключения. Клод Гельвеций говорил: «Требуется гораздо больше ума, чтобы передать свои идеи, чем чтобы иметь их... Это доказано тем, что существует много людей, которые считаются умными, но пишут очень плохие сочинения»;

– *семантический барьер* возникает тогда, когда собеседники пользуются одними и теми же знаками (в том числе словами) для обозначения совершенно разных вещей. Кроме того, причиной непонимания может быть несовпадение

тезаурусов, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого. Чтобы свести недопонимание к минимуму, необходимо понять особенности партнера и говорить с ним как бы «на одном языке», используя понятную для него лексику; объяснять смысл слов, имеющих разные значения

– *стилистический барьер* проявляется в случае несоответствия формы представления информации ее содержанию. Стиль может быть не адекватным ситуации и намерениям партнера. Примером может служить беседа, ведущаяся вместо диалога в форме одностороннего монолога. Для преодоления стилистического барьера необходимо уметь правильно структурировать передаваемую информацию;

– *фонетический барьер* возникает каждый раз, когда темп, скорость и громкость речи, качество дикции и произношения не соответствуют ситуации общения. Тон голоса имеет большое значение для понимания контекста. Делая те или иные ударения, расставляя акценты, можно изменить содержание мысли. Напротив, при разговоре на повышенных тонах понимание будет заблокировано отрицательным отношением к партнеру;

– *информационно-дефицитный барьер* возникает в случае механического обрыва информации и неясность передаваемой информации;

– *замещающе-искажающий барьер.* Информация, проходящая через несколько человек, может существенно искажаться;

– *неумение слушать.* Собеседник перебивает, начинает говорить о своем, уходит в собственные мысли, не реагирует на слова другого;

3) социально-культурные барьеры: социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, которые приводят к различной интерпретации тех или иных понятий, употребляемых в процессе коммуникации.

И.М. Юсупов выделяет барьеры темперамента, характера, отрицательных эмоций [47].

Барьер темперамента имеет место в том случае, когда взаимодействующие лица плохо осведомлены об особенностях и закономерностях функционирования нервной системы собеседника. В результате, чисто динамические, импульсивные реакции партнера могут интерпретироваться как осознанные ответы на действия собеседника, как демонстрация отношения лично к нему. Так, для холерика, с его высокой реактивностью и вспыльчивостью, необузданностью в желаниях, внезапную вспышку негодования можно считать скорее нормой, проявляющейся в аналогичных ситуациях всегда, чем реакцией на конкретного человека. Также "с пониманием" следует относиться к повышенной обидчивости меланхолика, к внешне слабо проявляющейся эмоциональности флегматика, нетерпеливости сангвиника.

Бизнесмен должен хорошо разбираться в особенностях проявления темперамента людей, уметь выявлять преобладающий тип темперамента партнера (подчиненного, коллеги) и с учетом этого строить общение с ним. Дело в том, что темперамент *лежит в основе характера* человека, он в значительной степени зависит от генотипа, возраста и *не может быть произвольно изменен* "по приказу", "по требованию" начальника или делового партнера.

Барьер характера выражается в сформировавшихся у отдельных людей крайне выраженных поведенческих стереотипах, которые воспринимаются окружающими не как устойчивые качества, а как реакции на их конкретные предложения, действия, как выражение отношения к ним.

Барьер отрицательных эмоций возникает в общении с расстроенным собеседником. Состояние здоровья человека, физическое или духовное, может служить препятствием к продуктивному общению. К. Изард относит к числу эмоций, способных стать барьерами в общении: страдание, гнев, отвращение, брезгливость, презрение, страх, стыд, вину, плохое настроение.

Перечисленные эмоции можно сравнить с очками, в которые встроены кривые зеркала, искажающие действительность, образы людей, процесс общения. Деловому человеку важно помнить, что эти эмоции могут, с одной стороны, овладеть им самим, а, с другой стороны, управлять поведением и отношением партнера по общению.

Интерактивная сторона заключается во взаимодействии между деловыми партнерами, организации совместной деятельности. На рисунке 2.6 представлены основные стратегии взаимодействия, в основу выделения которых положено два признака достижение своих целей и достижение интересов противоположной стороны.



Рисунок 2.6. Стратегии взаимодействия

Стратегия соперничества характеризуется тем, что при взаимодействии с другими людьми человек достигает только своих цели без учета целей партнеров по общению. Компромисс реализуется в частичном достижении своих целей и целей партнеров ради условного равенства. В стратегии сотрудничества удовлетворяются полностью потребности участников взаимодействия. Приспособление предполагает принесение в жертву собственных целей для достижения целей партнера. Избегание представляет собой уход от контакта, потерю собственных целей для исключения выигрыша другого.

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнёрами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Краткая характеристика основных социально-перцептивных механизмов общения представлены таблице 2.1.

Таблица 2.1. **Механизмы перцепции**

Тип социально-психологического механизма	Характер его реализации в перцептивно-когнитивных технологиях делового общения
Идентификация	Взаимное уподобление партнеров друг другу
Рефлексия	Осознание партнерами того, как они воспринимаются друг другом
Эмпатия	Эффективное понимание парнерами чувств и эмоций друг друга
Аттракция	Формирование взаимного тяготения партнеров друг другу
Каузальная атрибуция	Приписывание партнерами друг другу причин и мотивов поведения в условиях дефицита информации

Знание механизмов перцепции позволяет деловому человеку четко представить, что делают люди для того, чтобы понять и правильно оценить помыслы и поступки других людей, и где кроются причины того, что называется "ошибиться в человеке".

2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВЕРБАЛЬНОГО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Особые требования в деловом общении предъявляются к речи – главному коммуникативному каналу. Овладение в полной мере культурой речи является основой успешной деловой жизни. Вступая в коммуникацию, деловые партне-

ры заинтересованы в быстром достижении цели общения, чему способствует соблюдение коммуникативных качеств речи.

Ядром делового высказывания выступает информация. К информации в деловом общении предъявляются важнейшие требования, и первое из них – она должна быть своевременной. Недопустимо передавать устаревшую информацию. Поскольку деловая жизнь динамична, порой непредсказуема, деловой человек должен постоянно находиться в курсе политических, экономических, социальных процессов глобального мира. Посредством Интернета, мобильной связи, специальных телеканалов он обязан круглосуточно получать информацию, что позволяет оперативно принимать на ее основе оптимальные решения, использовать информацию в ходе делового общения.

Информация должна быть достоверной, многократно проверенной по официальным источникам. В настоящее время широко применяются методы «вброса» ложной информации через Интернет и СМИ, даже информационные атаки, сплетни, слухи для достижения определенных целей. Сегодня актуален вопрос об обеспечении информационной безопасности страны, поэтому к передаче и использованию любой информации следует относиться чрезвычайно ответственно. Помимо информативности, речь в официально-деловом общении должна соответствовать требованиям логичности, правильности, понятности, стилистического соответствия.

В рамках литературной формы языка действует специальный функциональный стиль – официально-деловой, имеющий свои особенности и четко сформулированные правила. Он существует в письменной и устной формах. Признаками официально-делового стиля выступают:

– логичность изложения;

– использование общеупотребительной нейтральной лексики, профессиональной терминологии, характерных словосочетаний и фраз; обязательное включение речевого этикета.

Язык документов еще более нормирован и унифицирован. Для успешного ведения деловой переписки следует изучить правила и нормы делопроизводства, документооборота. Особо следует отметить такие коммуникативные качества речи, как понятность, выразительность, богатство, благозвучие. Выдающийся оратор античности Квинтилиан призывал: «Говори так, чтобы тебя невозможно было не понять». Существует ошибочное мнение, что официально-деловой стиль сложен, специфичен, насыщен канцеляризмами – устойчивыми словосочетаниями, характерными для языка документов. Но в устном деловом общении следует говорить доступно пониманию конкретного собеседника или аудитории. Существует три уровня сложности речи.

Первый уровень – самый сложный, это речь для профессионалов с использованием специальной узкопрофессиональной терминологии; применяется в таких формах общения, как производственное совещание, конференция.

Второй уровень сложности – средний; используется для более широкого круга общения, на собраниях и брифингах, в интервью.

Третий уровень – упрощенный; рассчитан на широкий круг общения: массовые аудитории на митингах, в средствах массовой информации.

В деловом общении существуют ситуации, когда допустима или даже желательна особая выразительность, эмоциональность речи: публичное выступление на собраниях, митингах, в дискуссии и т. д. [37]. В памяти должно храниться множество ярких примеров, цитат, крылатых выражений из истории, литературы, общечеловеческой культуры, которые в нужный момент общения можно использовать для придания речи выразительности, убедительности, весомости. Это возможно только при наличии широкого кругозора специалиста и глубоких знаний его в разных областях.

Речь может носить и программирующий характер. Звуки речи, как и любые другие, оказывают то или иное воздействие на человека. Прием аллитерации – звукописи – мастерски использовали выдающиеся ораторы, поэты, общественные деятели. Известно, что одни звуки речи, интонации приводят собеседника в спокойное состояние, умиротворение, другие – активизируют, вызывают агрессию. Используя данные приемы, можно некоторым образом программировать собеседника или аудиторию на заданную ответную реакцию.

Программирующее воздействие оказывают также специальное построение фраз, мотивирующее собеседника или аудиторию на нужный ответ: например, «вы сегодня не устали, нет?» или «вы сегодня устали, да?». Вопросы об одном и том же, но ответы могут быть разными.

Вербальное деловое общение представляет собой диалектическое единство двух умений: *умения говорить* и *умения слушать* [39].

Правила обращения со словом являются предметом изучения риторики. **Риторика –** это теория красноречия. Деловая риторика является прикладным направлением общей риторики, ориентированным на обеспечение руководителей и специалистов правилами обращения со словом.

Риторика включает в себя пять разделов [1]:

1. *Изобретение* – нахождение материала для последующего устного выступления.

2. *Расположение материала* – логичность и последовательность.

3. *Выражение* – использование ораторских стилей (высокий, средний, низкий).

4. *Запоминание* – после составления плана, подбора слов и пр. необходимо хорошее знание текста.

5. *Произнесение* – репетиция озвучивания.

В деловой риторике используются следующие принципы речевого воздействия:

– доступность;

– ассоциативность;

– сенсорность (использование цвета, света, рисунков, моделей и т. д.);

– экспрессивность (эмоциональная напряженность речи, выразительность мимики, жестов, позы выступающего);

– интенсивность (темп подачи информации).

Умение слушать выражается через рефлексивное и нерефлексивное слушание.

Рефлексивное слушание означает процесс декодирования, расшифровки слушателем смысла услышанных сообщений посредством рефлексивных инструментов вербального общения. К ним относятся: выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

Выяснение – это обращение к говорящему участнику делового общения с целью уточнения содержания различных аспектов его речи с помощью таких ключевых фраз, как: «Пожалуйста, раскройте это положение...», «Что вы имеете в виду?», «Я не понял это суждение. Пожалуйста, уточните его», «Из ваших слов следует, что... Я правильно вас понял?» и им подобных.

Перефразирование заключается в предложении слушателем собственных формулировок основных содержательных позиций речи говорящего участника делового общения в целях проверки правильности понимания их смысла посредством следующих вербальных форм: «По вашему мнению, это может означать только одно, что...», «Говоря проще, вы рассматриваете это, как...», «Вы думаете, что ...» и так далее.

Отражение чувств выражается в использовании слушателем фраз, отражающих восприятие им эмоционального состояния говорящего участника делового общения. К таким фразам относятся, например: «Я понимаю ваше угнетённое состояние...», «Вы, вероятно, чувствуете, что...», «Я разделяю вашу радость по поводу...» и им подобные.

Резюмирование, как правило, наиболее часто применяется при подведении итогов продолжительного обсуждения какого-либо вопроса в процессе делового общения либо на завершающем этапе самого делового общения. Оно заключается в формулировке выводов и умозаключений на основе обобщения основных идей и уже высказанных суждений говорящим участником делового обще-

ния с учётом проявленных им чувств, для чего используются следующие вербальные конструкции и им подобные: «Если подвести итог тому, что вы сказали...», «Ваши основные замыслы, если их суммировать, направлены на...», «Проявленные вами чувства по поводу ожидаемых результатов проекта свидетельствуют, что вы...»

Нерефлексивное слушание выражается в умении молчать и внимательно, активно слушать говорящего партнёра по деловому общению, не вклиниваясь в его речь своими репликами, замечаниями, комментариями или вопросами. Особенно рациональным и прагматичным осуществление нерефлексивного слушания представляется в условиях, когда эмоциональное состояние партнёра или партнёров по деловому общению характеризуется девиантными проявлениями в процессе осуществления коммуникации в вербальной форме. Это либо угнетённое состояние чувств, либо эмоциональное перевозбуждение, выражающееся через проявления гнева или эйфории. Ответы слушателя на вопросы говорящего в таких условиях должны быть предельно лаконичны и, даже, односложны: «Да», «Нет», «Не знаю», «Интересно», «Ну и ну!», «Продолжайте, пожалуйста», «Весьма интересно» и так далее в том же духе.

2.3. ХРАКТЕРИСТИКА НЕВЕРБАЛЬНОГО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Невербальное общение представляет собой систему невербальных знаков и их взаимоотношений, а также невербальных правил, что функционируя в обществе и культуре, по совокупности определяет невербальное этикетное поведение в целом [28, 32].

Невербальные средства в деловом общении должны соответствовать следующему требованию: жесты и мимика обязаны быть сдержанными, красивыми, гармоничными, располагать к общению. Они способствуют установлению контакта: заинтересованный взгляд прямо в лицо собеседника, немного наклоненный по направлению к нему корпус, жесты от себя, открытые ладони и другие средства должны соответствовать типу делового общения, сочетаться с содержанием речи, поддерживать коммуникативную активность собеседника. Чем официальнее мероприятие, тем сдержаннее следует выбирать невербальные средства общения. Недопустимо приближаться вплотную к собеседнику, касаться его (хлопать по плечу, брать за руку и т.д.), громко говорить, смеяться, эмоционально и энергично жестикулировать.

Невербальные средства общения призваны выполнять следующие функции:

– дополнять вербальное сообщение, передавая тот же смысл (например, жесты, указывающие направление);

– замещать пропущенный вербальный компонент (например, кивок головой в знак согласия);

– вносить дополнительную информацию (иногда противоречащую вербальной, например, положительное высказывание, произнесенное соответствующим образом, может приобрести отрицательную окраску);

– регулировать вербальную коммуникацию (взгляд, обозначающий начало и конец высказывания, жесты рукой, регулирующие синхронность реакции массовой аудитории на призывы оратора);

– выражать чувства и эмоции;

– показывать отношение к собеседнику;

– отражать собственные личные качества.

На рисунке 2.7 представлены основные невербальные срества обшения.

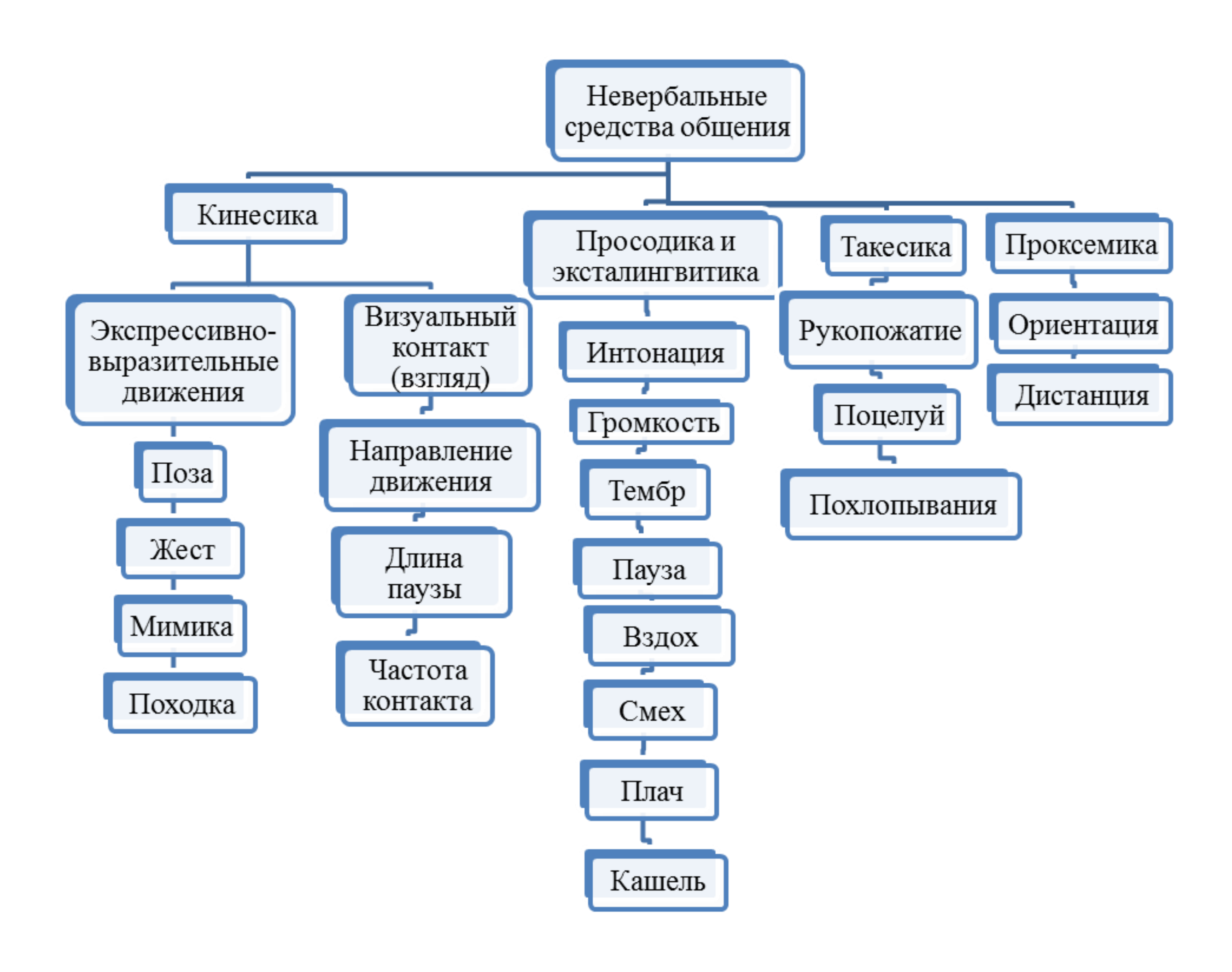


Рисунок 2.7. Невербальные средства общения

Кинесические средства – зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию. К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, жесте, взгляде, походке.

Поза – расположение тела в пространстве. Поза делового человека должна демонстрировать тактичность, паритетность по отношению к партнеру, внимание к обсуждаемым проблемам. В общении чаще всего выделяют открытые и закрытые позы. Открытая поза характеризует доброжелательность, искренность и правдивость и проявляется в следующем поведении: открытые ладони рук, развернутые к собеседнику, руки и ноги не скрещены;

Закрытая поза – это реакция на возможные угрозы и конфликтные ситуации: деловой партер закрывает переднюю часть тела, скрещивает руки или ноги.

Жесты – это разнообразные движения руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон.

Все жесты условно можно разделить на две категории [28]:

1) сопровождающие речь;

2) успокаивающие.

Рассмотрим теперь каждый вид поподробнее. Сопровождающие жесты делятся на иллюстраторы и эмблемы. Иллюстраторы – это жесты, иллюстрирующие речь. Например, фраза «была рыба вот такого размера» сопровождается соответствующим жестом. Иллюстраторы обычно используются тогда, когда человек не может подобрать нужное слово, когда есть желание усилить свою речь, сделать ее более яркой и образной, когда человек испытывает настоящие чувства. Поэтому наличие в речи иллюстраторов является верным признаком того, что человек испытывает истинные переживания или говорит правду.

Жесты-эмблемы человек использует, когда заменяет какой-то кусок речи. Поднятый вверх большой палец дает понять собеседнику, что у вас все «классно». Про эти жесты можно сказать: «все понятно без слов». Эмблемы всегда показывают намеренно. Человек, показывающий эмблему, точно знает, что делает. Он принял осознанное решение передать некое сообщение.

Успокаивающие жесты предназначены для сопровождения переживаемых чувств и эмоций и направлены на снижение уровня напряжения или волнения. Именно эти жесты являются первыми показателями возникновения напряжения и дискомфорта. Главным видом успокаивающих жестов являются адаптеры. Это все те жесты, которые позволяют нам адаптироваться к стрессовой ситуации. Адаптеры – прикосновения к себе, прикосновения к предметам. Основная задача адаптеров (жестов самоуспокоения) – вернуть человеку душевный покой. Адаптеры – верный признак того, что человек берет себя и ситуацию под контроль. Самые распространенные из успокаивающих жестов приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2. **Жесты-адаптеры и их значение**

Жест	Значение
Прикрытие рта	Жест, берущий свое начало в далеком детстве, когда малыши, сказав неправду, тут же прикрывали рот ладошкой, испугавшись за сказанное. У взрослых прикрытие рта носит завуалированный характер и может проявиться в виде закрытия рта кулаком, одним или несколькими пальцами, имитацией зевания или кашля
Потирание уха	Жест гласит: «Ничего не слышу, я уже достаточно услышал» и может проявляться как в потирании мочки, так и в поглаживании шеи за ухом, растирании уха и т. д. побледнении
Потирание глаз	Жест предназначен для того, чтобы закрыться от окружающего мира, блокировать неприятные впечатления. Может проявляться как в потирании глаза – «достать соринку», так и – в женском варианте – в поправлении макияжа
Прикосновение к носу	Жест связан с физиологическими реакциями, происходящими в организме при стрессе, вызванном ложью. В момент обмана в организме выделяются особые вещества, приводящие к раздражению слизистой носа, повышающие давление и усиливающие кровоток, в том числе в носовой полости. Внешне это проявляется в желании почесать нос или, по крайней мере, дотронуться до него
Почесывание шеи или оттягивание воротничка	Такие жесты связаны с трудностью, тяжестью в дыхании, духотой. Как правило, появляются во время стрессового состояния, в которое организм погружается при обмане, с одновременным повышением давления и усиленным потоотделением
Пальцы во рту	Жест, связанный с бессознательной попыткой вернуться в безопасное состояние младенчества – момент сосания соски и нахождения под родительской опекой. Вместо пальцев могут использоваться посторонние предметы – ручка, дужка очков, кончик сигары и т. д.

Жесты имеют ярко выраженное культурное своеобразие. Например, сомкнутые в круг большой и указательный пальцы в Америке означает “OK”, в Японии – деньги, в Португалии и некоторых других странах считается неприличным. Американцы могут не понять жест русских – рука в кулаке, большой палец выставлен вперед “Во!”. Не поймут также человека, который грозит ука-

зательным пальцем или покачивает им перед носом (“ни в коем случае”). Оба жеста считаются очень грубыми.

Важно помнить о *конгруэнтности* в деловом общении, то есть о совпадении смысла вербальных высказываний и жестикуляции говорящего участника делового общения. Вербальные высказывания и сопровождающие их жесты должны совпадать по смысловой нагрузке и эмоциональным проявлениям. Проявляющиеся противоречия между смыслом слов и жестами сигнализируют о стремлении обмануть партнёров по коммуникации, то есть свидетельствуют о факте попытки манипулирования ими в процессе делового общения.

Кроме жестов, кинесика изучает *мимику* − выразительные движения мышц лица, являющиеся одной из форм проявления тех или иных чувств. В мимике принято выделять шесть эмоциональных состояний – гнев, радость, страх, печаль, удивление, отвращение, презрение. Улыбка является универсальным средством невербального общения. Она выражает дружелюбие, радость, счастье. Улыбка, как правило, вызывает ответную улыбку, и это всегда установление и поддержание коммуникативного контакта. Улыбка может быть вежливая, почтительная, предупредительная, учтивая, галантная; она может быть искренняя, приветливая, смущенная, скромная; дружеская, приятельская, материнская, отеческая; ласковая, нежная, веселая и грустная; она может быть обворожительная, чарующая, привлекательная и др.

Походка человека – стиль передвижения, который отражает его эмоциональное состояние, а также его самооценку, степень самоуважения. Походка делового человека должна отличаться уверенностью, спокойствием, четкостью.

Визуальный контакт тесно связан с мимикой. Он свидетельствует о расположенности к общению, передает точную информацию о состоянии человека. Взгляд бывает добрым, колючим, радостным, дружелюбным. Это всегда эмоциональный или интенциональный коммуникативный акт установления и поддержания контакта при выражении чувств, отношений. Психологи-практики советуют при разговоре смотреть собеседнику в глаза. Такое поведение подчеркивает заинтересованность в предмете разговора. Человек может чувствовать дискомфорт, когда во время разговора не может поймать взгляд собеседника [20].

Трактовки смысла проявлений некоторых визуальных средств общения представлены в таблице 2.3.

Такесика – тактильные коммуникации, которые выражаются через прикосновение, пожатие руки, объятия, поцелуй. В практике управления чаще приходится сталкиваться с рукопожатием. Рукопожатие – невербальный знак и акт контакта, как его установления, так и поддержания. В таблице 2.4 приведена трактовка смысла проявлений такесических средств.

Таблица 2.3. **Смысл проявлений визуально-контактных средств общения [39]**

Визуальное проявление средства делового общения	Трактовка скрытого смысла средства делового общения	Необходимая адекватная ответная реакция
Взгляд вверх и подъём головы	Подождите, дайте подумать	Пауза в вербальном общении
Вопросительный взгляд и движение бровей	Не понял, прошу повторить	Активизировать общение путём повторов слов
«Тёплый» взгляд, сопровождаемый улыбкой и лёгким наклоном головы	Понимаю, мне нечего добавить. Полностью согласен с вами	Продолжить общение
Внимательный взгляд и ритмичное кивание головой	Понял, что вам нужно	Продолжить общение
Долгий и неподвижный взгляд в глаза собеседника	Долгий и неподвижный взгляд в глаза собеседника	Попытка подчинения себе. Общение по обстановке
Взгляд в пол или потолок	Страх и желание уйти	Прервать вербальное общение
Взгляд внимательный, зрачки расширены	Возбуждение, интерес	Активизировать общение
Взгляд в сторону, зрачки сужены	Пренебрежение партнёром либо утаивание позиции	Общение по обстановке

Таблица 2.4. **Смысл проявлений такесических средств делового общения [39]**

Визуальное проявление средства делового общения	Трактовка проявлений скрытого смысла средства делового общения и реакции на неё
При рукопожатии ладонь нависает над ладонью собеседника и направлена на неё сверху вниз	Рукопожатие высокомерное, доминирующего типа. Следует отказаться от рукопожатия

Окончание табл. 2.4

Визуальное проявление средства делового общения	Трактовка проявлений скрытого смысла средства делового общения и реакции на неё
При рукопожатии ладонь находится под ладонью собеседника и «смотрит» на неё снизу вверх	Рукопожатие подчинённого типа, выражает подчинение, покорность. Надо придать ладони положение для равноправного рукопожатия
При рукопожатии ладони находятся в вертикальном и параллельном положении, направлены друг на друга	Рукопожатие равноправное, демонстрирует уважение к партнёру. Следует поддержать рукопожатием
Для рукопожатия протягивается прямая, не согнутая в локте рука	Проявление подчёркнутого превосходства, сохранения дистанции либо неуважения
Рукопожатие осуществляется кончиками пальцев	Проявление подчёркнутого превосходства, сохранения дистанции либо неуважения
Сильное рукопожатие, причиняющее боль	По отношению к мужчине – вызов, попытка показать превосходство. По отношению к женщине – демонстрация превосходства или необдуманное действие
Рукопожатие двумя руками	Демонстрация глубокого уважения, искренняя радость
Похлопывание по спине	Дружеское расположение, демонстрация близких отношений и равенства
Похлопывание по плечу	Демонстрация высокомерного отношения, превосходства и неуважения

Важно учитывать специфику национально-культурных разрешений и запретов на прикосновения, особенно к незнакомому, чужому. Известно, что латиноамериканцы, арабы, турки, итальянцы относятся к народам, легко допускающим прикосновения. Жители севера Европы этим свойством не отличаются. У русских, видимо, средняя позиция. Во всех случаях необходимо помнить, что прикосновение – это вторжение в личную сферу, поэтому прикосновения к чужим, незнакомым должны быть обоснованными и дозированными.

Невербальные средства общения связаны с *голосом*, а характеристики голоса относятся к *просодическим* и *экстралингвистическим* явлениям.

Просодика – общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость, темп, экспрессивность.

Экстралингвистика – это включение в речь пауз, плача, смеха и т.д.

Энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются высоким голосом, гнев и страх – тоже высоким, но большей силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость обычно передаются мягким, приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Очень важно учитывать при деловом общении расположение людей в пространстве, или *проксемические особенности невербального общения.*

Проксемика, или язык пространства — один из видов невербальной коммуникации, научное направление, занимающееся изучением пространственных условий общения.

Э. Холл выделяет четыре типа дистанций, используемых в общении (таблица 2.5).

Таблица 2.5. **Зоны и дистанции в общении [13]**

Интимная «buble» – «пузырь», 15–45 см	Личная, 0,46–1,2 м	Социальная, 1,2–3,6 м	Публичная, общественная, свыше 3,6 м
Зона безопасности, единственное условие – доверие. В деловом общении вторгаться не принято	Нормальные коммуникационные процессы между деловыми партнерами. Характерна для таких форм деловой коммуникации, как беседа, деловые переговоры или дружественная встреча, прием посетителей и консультирование	Принята для групповой деловой встречи, совещания, дискуссии, пресс-конференции, семинара, «круглого стола» и пр.	Предпочтительна при взаимодействии с большой группой людей, с массовой аудиторией

Существует ряд правил поведения для европейцев в условиях скученности людей (общественный транспорт, лифт):

– не разрешается ни с кем разговаривать, даже со знакомыми;

– не рекомендуется смотреть на других в упор.

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. Например, в условиях рабочего кабинета со стандартным прямоугольным столом собеседники могут занимать пять основных положения относительно друг друга (таблица 2.6).

Таблица 2.6. **Трактовка смысла проявлений проксемических средств делового общения [39]**

Пространственное расположение субъектов делового общения	Трактовка скрытого смысла средства делового общения
Расположение рядом друг с другом по сторонам угла стола на дистанции до 0,5 м (угловое расположение)	Общение единомышленников: есть контакт глаз, есть пространство для жестикуляции. Нет пространственного разделения столом
Угловое неравноправное расположение за прямоугольным столом, когда один человек сидит в торце (во главе) стола, а другой – сбоку	Зависимое расположение, при котором человек, находящийся во главе стола, имеет психологические преимущества по отношению к своему партнёру
Расположение собеседников напротив друг друга на дистанции от 0,5 до 1,2 м (фронтальное расположение)	Конкурентно-оборонительная позиция, создающая атмосферу, как психологической защищённости, так и соперничества
Диагональное расположение: от 1,2 до 4,0 м	Независимая позиция, дискуссия
Расположение рядом друг с другом (рядное расположение)	Партнёрская позиция делового общения, предполагающая дружеские отношения

Квадратный стол устанавливает соревновательные отношения партнеров; круглый стол помогает создать атмосферу неформальных отношений, является идеальным для ведения дискуссий.

Контрольные вопросы

1. Что такое общение?
2. Какие формы барьеров существуют в общении?
3. Что относится к механизмам перцепции? Дать толкование каждому.
4. Какие виды делового общения вы знаете?
5. В каких основных формах реализуется деловое общение?

6. Что такое риторика? Какие принципы речевого воздействия используются в деловой риторике?

7. Что такое невербальное общение? Каковы системы невербального общения?

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Выделите элементы коммуникативного процесса. Генеральный директор торговой фирмы решил обсудить с менеджерами магазинов вопрос о состоянии и улучшении качества торгового обслуживания населения на совещании.

Задание 2. Изучите приведенные ниже сравнения и объясните, почему они правомочны.

- Творчество подобно приготовлению торта.
- Творчество подобно падению в грязь.
- Творчество подобно любви.
- Творчество подобно починке протекающего крана.
- Творчество подобно заточке топора.

Задание 3. Упражнение «Автобус».

Цель упражнения: отработка навыков понимания невербального поведения

Участники распределяются по парам. Предлагается инструкция: «Вы – пассажир автобуса. По сигналу красного светофора автобус останавливается. неожиданно во встречном автобусе вы замечаете человека, с которым давно не виделись. Нужно договориться с ним о встрече в определенном месте в определенное время. Регламент – одна минута, пока автобусы стоят до зеленого сигнала светофора. По сигналу «Зеленый» загорается зеленый свет и автобусы разъезжаются».

После проигрывания ситуации участники обсуждают, как они поняли друг друга. Делают вывод, как невербальное общение может помочь в профессиональной деятельности.

Тест для проверки знаний по второму разделу

1. Общение посредством речи:
   a) вербальное;
   b) невербальное.
2. Реципиент –
   a) лицо, передающее информацию;
   b) лицо, получающее информацию.

3. Расположение людей в пространстве:

a) кинесика;

b) проксемика;

c) такесика.

4. К невербальным средствам делового общения не относятся:

a) мимика;

b) жесты;

c) социальные диалекты;

d) походка.

5. Осознание деловыми партнерами того, как каждый из них воспринимается и понимается друг другом:

a) социальная фасилитация;

b) рефлексия;

6. Мысленный процесс уподобления одного партнера другому в целях понимания его чувств, эмоций, переживаний:

a) эмпатия;

b) идентификация.

7. Во всех культурах есть сходные жесты, какие из них относятся к коммуникативным?

a) приветствия;

b) одобрения;

c) растерянности;

d) привлечения внимания.

8. Какой жест оценки является классическим?

a) скрещивание рук на груди;

b) прикрывание руками рта;

c) подпирание щеки рукой.

9. Процесс восприятия деловыми партнерами друг друга называется:

a) идентификацией;

b) перцепцией;

c) интеракцией.

10. К коммуникативным барьерам относятся (отметить лишнее):

a) логический;

b) семантический;

c) снисходительности;

d) стилистический.

11. Коммуникативная сторона общения – это:

a) организация взаимодействия между индивидами;

b) обмен информации между партнерами;

c) процесс восприятия между партнерами по общению.

12 Перцептивная сторона общения включает в себя:

a) намерение участников повлиять друг на друга;

b) процесс формирования образа другого человека;

c) процесс приобретения индивидуального опыта человека.

13. Семантический барьер – это:

a) речь-скороговорка, большое количество звуков-паразитов;

b) различное понимание значений слов;

c) сложная и непонятная логика рассуждений.

14. Средства или пути, с помощью которых и по которым передается информация:

a) канал коммуникации;

b) кодирование;

c) язык общения;

d) обратная связь.

15. Необходимыми условиями процесса коммуникации являются наличие:

a) как минимум, двух участников;

b) канала коммуникации;

c) у субъектов органов восприятия;

d) единой системой кодирования информации;

e) необходимой информации.

3. ЭТИКЕТНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ДЕЛОВЫМ ОТНОШЕНИЯМ

3.1. ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ, ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ И СОБЕСЕДОВАНИЯ

Существует негласное правило: «Хорошее выступление – это хорошо подготовленное выступление».

Произнести длинную, содержательную, убедительную и выразительную речь экспромтом способен, разве что, один оратор из тысячи. Хорошее выступление – результат тщательной подготовки. Прежде всего, речь нужно написать. Мысли, изложенные в письменном виде, отличаются от устной речи сложностью предложений, обилием причастных и деепричастных оборотов и других грамматических конструкций.

Подготовка к публичному выступлению включает три основные группы правил, которые условно можно разделить хронологически.

1. *Предварительная отработка навыков риторики*, которая предусматривает приемы, позволяющие поддерживать оратору общую готовность к работе: выступление перед воображаемой группой; краткое изложение выбранного текста; использование аудио- или видеозаписей собственных выступлений; отработка определений каких-либо терминов и понятий; использование опыта ведущих ораторов.

2. *Непосредственная подготовка к публичному выступлению*, где уделяется внимание его структуре, которую можно рекомендовать в следующем виде: вступление, стержневая идея доклада; краткая история рассматриваемого вопроса; тенденции развития проблемы; накопленный опыт решения рассматриваемого вопроса; предложения по решению проблемы; заключение.

В процессе подготовки к выступлению необходимо проработать вопрос о сочетаемости всех его структурных частей с формами повышения выразительности речи. Кроме того, следует обратить внимание целесообразные формы использования цифрового материала.

3. *Правила изучения навыков поведения во время выступления.* Поведение докладчика должно способствовать достижению его целей, реализации подготовленного плана выступления, использованию преимуществ устной речи. В то же время манеры поведения говорящего не должны отвлекать слушателей от целостного восприятия сообщения. Поведение докладчика должно быть естественным, соответствующим проблематике выступления и составу аудитории.

Под *деловой беседой* понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для

установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению [8].

При всём многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространённой и чаще всего применяемой. Она может быть продолжительной или короткой, непосредственной или с использованием современных достижений, например, конференции в формате вебинара. Современному менеджеру необходимо постоянное совершенствование форм и методов проведения беседы независимо от того, проводится ли она для заслушивания отчета или с целью определения квалификации работника. Беседа позволяет получить сведения, необходимые для принятия решения, поскольку оптимальное решение принимается с учетом всей совокупности обстоятельств.

Специалисты по управлению считают, что беседу можно считать экономически эффективной, если она является средством получения (а не выдачи) информации, ее проверки и обмена ею и используется для распределения и закрепления обязанностей при выполнении определенных заданий [16].

Для получения положительных результатов деловой беседы следует учитывать два взаимосвязанных процесса – подготовку к беседе и ее проведение.

Процесс подготовки к беседе включает в себя:

– определение цели;

– информационную подготовку;

– обработку формулировок понятий и суждений;

– определение последовательности и содержание аргументации;

– выбор времени и места проведения беседы с учетом элементов невербальной обратной связи, что все вместе предусматривает *моделирование хода беседы.*

К основным функциям любой деловой беседы можно отнести следующие:

– начало инновационных мероприятий и процессов;

– контроль и координирование уже начатых мероприятий, акций;

– обмен информацией;

– взаимное общение работников одной организации, межличностные и деловые контакты;

– поддержание деловых контактов с партнёрами во внешней среде;

– поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей;

– стимулирование движения мысли в новых направлениях.

Процесс проведения беседы включает в себя:

– начальный этап, который предполагает создание благожелательной и доверительной обстановки;

– основной этап, в который включается три основных момента: эффективное слушание; использование тактики постановки вопросов; применение правил вербальной и невербальной связи;

– этап выхода из беседы, который своевременно и корректно завершает ее.

Факторы, позволяющие деловой беседе пройти успешно:

– профессиональные знания дают возможность для реализации высокой объективности, достоверности и глубины изложения информации, а также для владения ситуацией;

– ясность позволяют увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности;

– наглядность (максимальное использование иллюстративных материалов: документов, информационных источников, таблиц, схем; общеизвестных ассоциаций и параллелей) снижает абстрактность изложения информации;

– постоянная направленность;

– ритм, повышающий интенсивность беседы по мере приближения её к концу;

– повторение основных положений и мыслей;

– юмор и ирония в определённой дозе и ситуативно уместны, они поднимают дух собеседников, их готовности к восприятию даже неприятных аспектов беседы.

Подсчитано, что более 70 % бизнес-коммуникаций осуществляется по телефону. Телефонные беседы имеют ряд преимуществ:

– поддерживают непрерывность отношений;

– позволяют быстро захватить внимание человека;

– помогают экономить время: продуманные разговоры по телефону значительно короче, чем личные, что позволяет выглядеть более деловым человеком;

– сохраняют визуальную анонимность: возможность оставаться невидимым повышает авторитет;

– обеспечивают легкость контроля: при помощи умения задавать вопросы проще брать инициативу в свои руки.

В разговоре по телефону следует учитывать его особенности. Поэтому он:

– не должен быть бесцеремонным вмешательством в работу тех, кому звонят, не должен нарушать деловой ритм их деятельности;

– должен быть по возможности кратким, длиться в среднем 3–5 минут;

– должен компенсировать вокальными средствами отсутствие визуального компонента;

– должен учитывать воздействие на восприятие речи технических средств.

Поэтому к беседе по телефону следует готовиться. В этой связи необходимо:

1) правильно выбрать время для звонка. Хотя часто этот вопрос решается конкретно, с учетом особенностей деятельности той или иной организации, тем не менее, наиболее удачным временем для телефонного звонка считается: 8–9.30, 13.30–14, после 16.30. В других случаях разговор затягивается: длительность удваивается, в 50 % случаев абонент не поднимает трубку. Если есть возможность, то лучше согласовать время телефонного разговора: выяснить, когда удобно звонить партнеру, и проинформировать своих партнеров о том, когда они могут звонить вам;

2) четко сформулировать цель телефонного звонка, его возможные последствия;

3) подобрать материал, который может потребоваться в процессе обсуждения, сформулировать аргументы и т.д.

Начиная деловой разговор, следует:

1) звонящему [13]:

– представиться и назвать цель звонка;

– спросить о наличии времени. Допускайте, что люди в момент вашего звонка заняты, и спрашивайте, насколько возможен разговор;

– произнести уже первые слова четко и медленнее, чем последующие;

– высказать просьбу пригласить нужного вам человека;

– повторить приветствия и представление;

– показать собственную заинтересованность в беседе, например, словами: «Я рад, что до Вас дозвонился»;

2) принимающему звонок [13]:

– снять трубку до 4-го звонка: на первый звонок – отвлекитесь, на второй – настройтесь на прием, на третий – мысленно подготовьте первые фразы;

– определить первые 10 слов в телефонном разговоре с учетом специфики деятельности компании. Такими словами должны быть:

а) слова-приветствия, которые произносятся так, чтобы звонящий почувствовал, что его звонку рады;

б) слова-представления компании и поднявшего трубку. Звонящий должен быть уверен, что попал туда, куда ему нужно;

в) слова-приглашения к сотрудничеству. «Профессионализм делового общения по телефону заключается в умении понравиться с первого слова»;

– выяснить, если собеседник не представился, с кем говорите;

– сделать паузу после приветствия и дать возможность сказать собеседнику, почему он позвонил;

– не заставлять звонящего ждать «на телефоне», оперативность ответа на звонок – составляющая качества обслуживания.

Собеседования являются наиболее широко применимым методом отбора кадров.

Собеседования – это структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами, сконцентрированные на данных, имеющих непосредственное отношение к работе.

Цель специалиста по кадрам – получить информацию, а это означает, что 70 % времени должен говорить кандидат, и 30 % – принимающий на работу.

Для успешного проведения собеседования необходимо овладеть определенными умениями:

1) умением задавать вопросы;

2) умением контролировать ход событий (т.е. сделать так, чтобы претендент говорил о том, о чем вы хотите услышать);

3) умением слушать (воспринимать, запоминать, анализировать);

4) составлять суждение или принимать решение.

Чтобы получить более полную информацию, нужно учитывать некоторые правила рефлексивного слушания:

– заканчивая реплику, следует смотреть прямо в глаза собеседнику и улыбаться;

– не прерывать говорящего;

– не делать длинных пауз;

– занимать активную позицию;

– высказывать одобрение или выражать несогласие;

– при желании остановить собеседника, лучше смотреть в сторону, наклониться вперед и положить руки перед собой.

Существуют серьезные *ошибки при проведении собеседования*:

1) формирование стереотипного представления о кандидате;

2) резюме и внешний вид кандидата часто оказываются причиной предубеждения;

3) мнение о кандидате складывается уже в самом начале беседы;

4) на интервьюеров большее влияние оказывает отрицательная, не положительная информация о претенденте.

На этапе принятия окончательного решения специалист должен ответить на три вопроса:

1) критерии для принятия решения по ответам на *первый вопрос* (сможет ли кандидат выполнять данную работу?) сформулированы в виде требований, предъявляемых самой работой;

2) *следующий вопрос* (заинтересован ли претендент в данной работе?) использует следующие критерии: мотивация к выполнению работы, стимулы, усердие, энтузиазм;

3) если имеется несколько претендентов с одинаковой квалификацией и мотивацией к выполнению предлагаемой работы (они могут и будут ее выполнять), то решающим фактором при окончательном выборе является ответ на *третий вопрос*: подходит ли претендент для работы? В этом случае выступают следующие критерии: внешний вид, одежда, личностные качества, поведение, манеры, происхождение.

3.2. ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ СЛУЖЕБНЫХ СОВЕЩАНИЙ

Служебные совещания – один из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решения, один из инструментов управления причастностью сотрудников к делам своего подразделения или организации в целом.

Чаще всего совещания проводятся:

– при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать своё мнение;

– если решение вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких структурных подразделений организации или фирмы;

– если для решения вопроса необходимо воспользоваться мнениями различных групп работников.

В наиболее общем виде подготовка к проведению совещания включает следующие действия: принятие решения о его проведении, определение тематики, формирование повестки дня, определение задач собрания и его общей продолжительности, даты и времени начала, состава участников, примерного регламента работы, подготовку руководителя, подготовку доклада и проекта решения, предварительную подготовку участников и помещения.

После того, как принято решение о проведении совещания, намечается состав участников. Приглашается достаточное число специалистов, но только тех, которые действительно необходимы, при отсутствии которых совещание было бы неэффективным. Однако степень деловой заинтересованности – не единственный критерий при отборе участников совещания. Иногда необходимо учитывать и достаточность их служебных прав.

Определяя время начала совещания, следует принять во внимание ритм работы. Чтобы не заставлять людей в течение дня без конца переключаться с

одного вида работы на другой, заседания целесообразно проводить в начале или в конце рабочего дня либо после обеденного перерыва. С учётом общих затрат времени, то есть необходимого не только непосредственно для проведения заседания, но и на сборы, переходы, возвращение и «включение» в работу, начало и конец совещания нужно планировать так, чтобы не оставалось «пустых» отрезков времени.

Требуется заблаговременно оповещать участников совещания о его проведении и знакомить с повесткой дня, со всеми нужными материалами, чтобы их выступления были продуманы заранее.

Начинать совещание нужно точно вовремя и сразу согласовать с его участниками правила совместной работы, например ограничение времени выступлений или порядок принятия решений. После чего следует одному из участников поручить ведение протокола.

Ведущий совещания обычно выбирает один из двух основных стилей его ведения: дипломатический или авторитарный.

Дипломатический стиль предполагает учёт мнения всех участников совещания, а также то, как ваши идеи согласуются с идеями других. При этом неизбежны компромиссы. Присутствующие на совещании убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично.

При авторитарном стиле руководства некоторые участники стремятся «протащить» свои проекты, действуют напористо. Партнёрам на совещании редко выпадает возможность высказаться. При таком ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подаёт множество предложений, сообщает новую информацию, формирует своё мнение категорично, не допуская возражений, не добивается общего согласия, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Выбор способа поведения зависит от поставленных целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание.

Дипломатический стиль уместен в следующих случаях:

– достаточно времени, чтобы обсудить все доводы; решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;

– участники совещания понимают проблему и знают варианты её разрешения;

– возникли большие разногласия, и необходимо переубедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнёров. Это бывает в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.

Психологи утверждают, что оба стиля поведения – дипломатический и авторитарный – могут приводить к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придётся работать и дальше. Дипломатический стиль ведения делового совещания – самый предпочтительный в новых условиях, когда административно-командная система осталась в прошлом.

Одна из основных задач ведущего деловое совещание в своей группе в дипломатическом стиле – привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс решения проблемы.

Проведение служебных совещаний может рассматриваться как один из способов управления мотивацией. Действенность совещания должна восприниматься в качестве этической нормы работы в коллективе.

Организаторы совещаний должны:

– четко определить целевую направленность и предмет совещаний;

– выбрать его оптимальный регламент;

– не сводить совещание решению частных вопросов, которые можно решить в рабочем порядке;

– заранее определить степень необходимости совещания.

Чтобы сократить длительность совещания, рекомендуется выполнить несколько этапов подготовительных работ:

1) подготовку нескольких вариантов проектов решений по вопросам, предложенных к рассмотрению;

2) рассылку проектов решений заинтересованным и компетентным работникам с просьбой дать заключение к установленному сроку.

По своей общей направленности совещания могут быть инструктивными, оперативными, проблемными, научно-техническими (таблица 3.1) [17].

Таблица 3.1. **Характеристика основных типов совещаний**

Типы совещаний	Содержание	Действие руководителя
1. Инструктивное совещание	Передача распоряжений и необходимой информации по вертикали для быстрого и эффективного исполнения. Работа коллективная с целью уточнения и ифомации и наиболее эффективного и быстрого ее исполнения. Продолжительность – 30 минут, периодичность – 2-3 раза в неделю.	Доведение до сведения присутствующих решения администрации с конкретизацией задач для каждого исполнителя и с выдачей в письменном виде.

Окончание табл. 3.1

Типы совещаний	Содержание	Действие руководителя
2. Оперативное (диспетчерское) совещание.	Получение руководителем информации о текущем положении дел на производстве, обеспечивает передачу информации снизу-вверх по схеме управления. Выделяется определенный день недели с указанием точного времени и установлением постоянного контингента участников. Продолжительность – 1–1,5 часа в неделю	Выявляет наличие проблемных зон: отставаний, сбоев в работе. Принимаются необходимые решения с распределением поручений и назначением сроков выполнения
3. Проблемное (стратегическое) совещание	Поиск лучшего решения по проблеме на основании дискуссии и последующего голосования. Проводится по следующей структуре: доклад начальника (20–30 минут), содоклады (5–10 минут), вопросы к докладчикам, дискуссия (3–5 минут). Продолжительность 4–8 часов с перерывом на обед	Доклад основного руководителя, где определяются проблемные зоны, альтернативы их решения, затраты, методы решения. При коллегиальном обсуждении
4. Научно-техническое совещание	Оптимально, если участники заранее получат материалы для обсуждения, тогда совещание можно провести с одним кратким докладом руководителя, начиная с вопросов по существу. Доклад – 15–20 минут, вопросы – по 1 минуте, дискуссия – 2-3 минуты. Общая продолжительность – 1–2 часа	Основной научный доклад готовится в письменной форме руководителем с технико-экономическим обоснованием. Роль руководителя – в обеспечении коммуникаций между участниками, проведение генеральной линии

Повестка дня составляется при подготовке любого вида совещания, исходя из темы и задач данного совещания (рисунок 3.1). Кроме того, должны быть определены место, время проведения совещания, докладчик, содокладчики. При составлении повестки рекомендуется на первое место выдвигать те вопросы, которые особенно актуальны для большинства приглашенных.



Повестка дня совещания

1. Итоги выполнения плана предприятия.

Докладчик: генеральный директор Афанасьев В.П.

2. О состоянии трудовой дисциплины в подразделениях организации.

Докладчик: зам. генерального директора Козина Е.С.

3. О переходе на новый режим работы.

Докладчик: Неуструева Ю.Ю.

Подписал – Афанасьев В.П. передала – Розова И.Р. принял - ____________________

Рисунок 3.1. Пример оформления повестки дня совещания

Рекомендации по эффективному проведению совещаний.

1. Деловое совещание предполагает создание рабочей группы, которая выявляет наличие несовпадающих интересов участников совещания, анализирует причины проблем работы совещания, приводит участников к достижению разумного соглашения. Это соглашение должно быть долговременным, максимально отвечающим интересам участников совещания, справедливо регулирующим сталкивающиеся интересы.

2. Следует приводить разграничение между участниками совещания и отношением к обсуждаемым проблемам. Нужно выстраивать дружелюбные уважительные отношения с людьми и при этом не превращать решение проблемы в позиционный торг.

3. Высказывать своё мнение на совещании следует в порядке очерёдности. Во время выступления докладчиков также необходимо, чтобы одновременно не говорили несколько человек. Нужно, чтобы говорил только выступающий, кратко, чётко высказывая свою точку зрения.

4. Умение слушать и анализировать воспринятую информацию – это важнейшие качества, требующие постоянного совершенствования.

5. Ясные, сжатые и содержательные фразы выступления способствуют созданию благоприятной атмосферы для совещания. В каждом докладе должна присутствовать по меньшей мере одна ведущая идея. Аргументы должны быть достоверными для участников совещания.

6. Каждый доклад должен завершаться кратким заключением, которое акцентирует внимание на главное.

7. В ходе совещания необходимо делать заметки или вести протокол.

8. Анализ различных точек зрения должен быть «на равных». Не следует навязывать другим мнение, опирающееся на официальную позицию руководства, так как подавление других мыслей приводит к информационным потерям.

9. Ведущему совещания необходимо вовлекать в процесс обсуждения проблем и малоактивных участников, чтобы дать им возможность для самовыражения и продвижения в решении проблемы.

10. Эффективность работы совещания зависит от уровня его проведения. Следует продумать цели, задачи, основные вопросы, обсуждаемые на совещании, систему аргументации, систему оперативной разработки рабочих идей и замыслов.

Каждое деловое совещание должно заканчиваться принятием решения. Оно складывается из пяти этапов:

а) установление контактов;

б) определение проблемы;

в) определение целей;

г) изложение мыслей;

д) готовность к действию.

Если вы организатор совещания, то ваши действия на этапах могут быть следующими.

Этап I. На правах ведущего задайте рациональную структуру обсуждения.

Уделяйте внимание каждому с помощью визуального контакта или других приёмов внимательного выслушивания мнений.

Этап II. Выявите проблему и чётко сформулируйте её сущность. Дайте возможность всем присутствующим высказаться о проблеме. Отметьте чувства, возникшие вокруг ключевых идей. Сделайте резюме, касающееся проблемы и способов её решения, учитывая при этом мнение присутствующих.

Этап III. Определите цели. Для этого обсудите возможность идеального решения проблемы, даже если это кажется недостижимым. Следует предпринять усилия, чтобы вовлечь каждого из присутствующих в процесс определения проблемы и постановки целей.

Этап IV. Ищите возможность выработки альтернатив. Оказывайте поддержку авторам новых идей. Постарайтесь поощрить каждого из них.

Этап V. Готовьтесь к действию. Постарайтесь, чтобы у каждого была чёткая инструкция его личных действий. Убедитесь, что все последующие шаги чётко поняты и каждый будет продвигаться к взаимосогласованной цели. В конце совещания подведите итоги.

Совещание можно закончить подведением итогов. Завершайте совещание в точно назначенное время. Таким образом, вы обеспечите себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня; никто не будет затягивать своё выступление и занимать время следующего участника.

Хотя для любого руководителя главное в деловом совещании – его итог, качественность, эффективность принятого решения, тем не менее очень важны и психологические последствия подобного мероприятия. Люди должны уйти с совещания, не испытывая раздражения по поводу происходившего, не ощущая антипатии к кому-то из коллег, чьё мнение получило признание большинства, и не испытывая чувства дискомфорта, если какая-то собственная идея таким признанием не пользуется.

На заключительном этапе совещания важно не забыть зафиксировать, кто что будет выполнять. И, кроме того, следует проследить, чтобы все присутствующие получили протокол результатов совещания. На основании этого официального документа руководство вправе требовать от сотрудников выполнения принятых решений.

В зависимости от полноты фиксации хода совещания выделяют краткий и полный протокол. В кратком не приводятся полные тексты выступлений, а указываются только повестка дня, фамилии выступавших, тема выступлений и принятые решения. Полные протоколы дают возможность судить не только о характере совещания, как это имеет место в случае краткого протокола, но и о деятельности предприятия, учреждения, фирмы в целом.

3.3. ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ С ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЕРАМИ

Переговоры представляют собой обмен мнениями для достижения какой-либо цели.

Переговоры состоят из трех стадий: подготовка переговоров, процесс переговоров и достижение согласия.

Сущность каждого из этапов такова. *Стадия подготовки* включает в себя:

– выбор средств ведения переговоров;

– установление контакта между сторонами;

– сбор и анализ необходимой для переговоров информации;

– разработка плана переговоров;

– формирование атмосферы взаимного доверия.

Процесс переговоров – это:

– начало переговорного процесса;

– выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня;

– раскрытие глубинных интересов сторон;

– разработка вариантов предложений для договоренности.

Достижение согласия включает:

– выявление вариантов для соглашения;

– окончательное обсуждение вариантов решений;

– достижение формального согласия.

Существует три подхода к ведению переговоров:

1. *Мягкий*, при котором участники – друзья; цель – соглашение. При мягком подходе делаются уступки для культивирования отношений, ведется мягкий курс в отношениях с людьми и при решении проблем. Участники доверяют друг другу, легко меняют свои позиции, делают предложения, раскрывают свои позиции, допускают односторонние потери ради достижения соглашения, настаивают на соглашении, поддаются давлению.

2. *Жесткий*, при котором участники – противники; цель – победа. Участники требуют уступки в качестве условия для продолжения отношений, придерживаются жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблем, не доверяют другим, твердо придерживаются своей позиции, угрожают, сбивают с толку, требуют дивиденды в качестве платы за соглашение, применяют давление.

3. *Принципиальный*, при котором участники вместе решают проблему; цель – разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно. Участники придерживаются мягкого курса в отношениях с людьми но стоят на жесткой платформе при решении проблемы; продолжают переговоры независимо от степени доверия, концентрируются на интересах, а не на позициях; анализируют интересы, избегают возникновения подспудной линии, обдумывают взаимовыгодные варианты, уступают доводам, а не давлению.

Деловые переговоры – решения проблем между сторонами, направленные на достижение разумного компромисса путём обсуждения и согласования интересов и позиций участников.

Деловое общение предполагает:

– краткое освещение ситуации;

– высказывание соображений или конструктивных предложений, вытекающих из изложенных фактов;

– приглашение к сотрудничеству или к иным действиям.

Основные принципы ведения переговоров:

– принцип уважения к партнёрам;

– принцип системности;

– принцип комплексности;

– принцип аргументированности;

– принцип преемственности;

– принцип эффективности;

– принцип соблюдения достигнутых договорённостей.

На центральном этапе деловых переговоров очень важно найти убедительную аргументацию собственной позиции. В психологии применяется ряд *методов,* обеспечивающих аргументированность высказываний, наиболее распространёнными из них являются следующие.

1. Фундаментальный метод – использование в качестве аргументов цифровых данных, которые никто из присутствующих не может опровергнуть.

2. Метод противоречия основан на выявлении противоречий в аргументации партнёра.

3. Метод сравнения придаёт к речи выразительность, яркость, большую силу внушения.

4. Метод «да…, но» позволяет рассмотреть другие стороны решения проблемы, не учтённые партнёром.

5. Метод игнорировании. Бывает, что факт, изложенный собеседником, сложно или невозможно опровергнуть. В этом случае его можно просто не заметить, проигнорировать.

6. Метод видимой поддержки. Его суть в том, что после аргументации собеседника мы ему не возражаем, наоборот, приводим новые доказательства в пользу его точки зрения, однако затем следует контрудар. Этот приём требует опыта и тщательной подготовки.

7. Метод ссылки на авторитеты состоит в цитировании известных авторитетов. Слушателям нередко бывает достаточно простого упоминания знакомого имени.

Тактика ведения переговоров заключается в выборе оптимального подхода к их ведению и выгодного варианта принимаемого решения. Обычно применяются два принципиально два различающихся подхода к ведению переговоров: метод позиционного торга и метод принципиальных переговоров.

Суть *метода позиционного торга* в том, что участники переговоров занимают определённые позиции, которые затем постепенно уступаются. Переговоры начинаются с изложенной исходных позиций, предполагающих завышение начальных требований, торг ориентирован на своеобразную «игру», предполагающую давление на партнёра, манипулирование им.

В зависимости от результата позиционные торги могут завершиться поражением одного из участников. Другой возможный вариант торгов – достижение компромисса, принятие «срединного» решения, устраивающего обоих партнёров.

Метод принципиальных переговоров – более гибкий и продуктивный, отличается большей открытостью участников. Его суть в изначальном поиске партнёрами взаимной выгоды. Главное в принципиальных переговорах – при-

нятие устраивающего всех взаимовыгодного решения, основанного на партнёрских взаимоотношениях и признании равенства участников.

Любой из рассмотренных методов ведения переговоров завершается выбором варианта принимаемого решения. Обычно в ходе переговоров приходят к трём с вариантам решения проблемы:

– достижение компромисса;

– принципиально новое решение проблемы, возникшее в ходе переговоров;

– принятие асимметричного решения.

Добиться поставленной цели на переговорах помогает использование ряда специальных приёмов. К *универсальным приёмам*, приемлемым на любой стадии ведения переговоров, относятся:

– выжидание;

– выражение согласие (или несогласие);

– пакетирование;

– завышение требований;

– выдвижение требований в последнюю минуту;

– прямое выражение позиции;

– возражение партнёру;

– поиск общей зоны решения;

– сюрприз;

– ультиматум.

Существуют правила техники ведения переговоров.

1. Следует избегать высказываний, унижающих партнера, придерживаясь правил этикета.

2. Нельзя игнорировать мнение собеседника. Диалог эффективен только при умении слушать.

3. Нельзя допускать назойливого выспрашивания.

4. Не следует делать замечаний в ходе беседы.

5. В ходе переговоров допустимо делать уточнения.

6. Следует развивать мысль партнера только в заданных рамках.

7. Нельзя допускать влияния эмоционального состояния на ход переговоров.

Следующие правила переговоров способствуют убеждению партнера:

1. Очередность приводимых аргументов (сильные – средние – самые сильные).

2. Для получения положительного решения по важному для вас вопросу *поставьте его на третье место*, предпослав ему два простых, приятных для собеседника, на которые он готов ответить положительно.

3. Не загоняйте партнера в угол.

4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.

5. Желая переубедить, начните не с разделяющих вас вопросов, а с объединяющих.

6. Будьте хорошим слушателем.

7. Проявляйте эмпатию.

8. Избегайте конфликтогенов.

9. Следите за невербаликой своей и партнера.

При общении с *иностранными деловыми партнёрами* важно учитывать разное отношение представителей национальных культур к дистанции во время беседы. В противном случае они считают отношение холодным и недружелюбным.

Различают следующие основные особенности национальных стилей ведения переговоров [7]:

– *российский стиль*: сосредоточенность на общих целях и небольшое внимание к тому, как их достичь;

– *американский стиль*: открытость, энергичность и дружелюбие, детальное обсуждение;

– *английский стиль*: прагматизм и гибкость. Переговоры начинаются не с предмета обсуждения, а с житейских проблем;

– *французский стиль*: избегание официальных обсуждений «один на один»;

– *немецкий стиль*: сухость, педантичность и расчётливость;

– *японский стиль*: взаимная уступчивость, избегание столкновения позиций;

– *китайский стиль*: чёткое разграничение этапов обсуждения. Ориентация на более высокий статус.

– *южнокорейская модель*: предпочтение «брать быка за рога», боязнь «потерять лицо»;

– *арабский стиль*: стремление к установлению доверия, национальная гордость, корректность, уважение традиций.

Правила общения людей связаны с образом и стилем жизни, национальными обычаями и традициями, которые являются результатом многовекового жизненного опыта, быта предшествующих поколений того или иного народа.

Характерные правила поведения в разных странах [11]:

1. *Американцы*, подчёркивая своё расположение, дружески хлопают собеседника по плечу и охотно принимают такой же жест от него, а японцы или китайцы считают такие жесты неприемлемыми.

2. *Японцы* во время деловых переговоров склонны к употреблению «сверхвежливых» оборотов речи по отношению к собеседнику. Они очень ответственно относятся к партнёру по переговорам, тщательно просчитывают все возможные варианты. Японская «сверхвежливость» часто усыпляет бдительность партнёра по переговорам. На них должна царить атмосфера взаимной вежливости. Не стоит перебивать собеседника, даже если уже ясно то, что он хочет сказать. Улыбка японца может свидетельствовать о том, что дальнейшее углубление в тему нежелательно или что он хочет отложить решение вопроса на будущее. Смех партнёра может скрывать недоумение, раздражение, гнев. В беседах на общие темы следует избегать прямых и слишком конкретных вопросов. Чем дальше японец провожает собеседника, тем большее почтение к нему он демонстрирует.

3. Во время деловых переговоров с *итальянцами* не следует демонстрировать своего неприятия их громкой, чрезмерно оживлённое речи, а также необходимо избегать горячности обсуждения несущественного вопроса.

4. При общении с *английскими* коллегами лучше употреблять обращение «мистер». Необходимо помнить об ощущении социальной дистанции.

5. При переговорах с *немецкими* партнёрами должна быть заранее составлена программа встречи. Следует быть сдержанным, скромность и уважительность к человеку – норма взаимоотношений.

6. Очень часто личные контакты с деятелями *голландского* бизнеса основаны на неформальных подходах – такое проявление гостеприимства, как встреча гостя без пиджака, не должно расцениваться как невежливость или проявление пренебрежительного отношения. Важно помнить о том, голландцы дорожат согласием. На деловой встрече, по мнению голландцев, цель неизменно заключается в достижении согласия, которое фиксируется в контракте.

7. При общении с *греческими* партнёрами следует избегать разговоров о политике, поскольку для греческого менеджера вполне привычно говорить о своём правительстве в критических тонах, однако это ещё не означает, что он предпочитает ему оппозицию.

8. При общении с *датчанами* необходимо избегать авторитарной манеры поведения. Иерархические отношения в Дании исключительно функциональны и неформальны. Следует помнить об открытой манере общения. В работе и при неформальных деловых контактах датчане, как правило, откровенны и в своих оценках недвусмысленны.

9. При переговорах с *португальцами* необходимо быть очень любезным и внимательно относиться к соблюдению формальностей в одежде и вообще хороших манер. Деловые встречи в Португалии часто проводятся в вечернее время.

10. При общении с *французскими* партнёрами следует избегать выражения открытого несогласия, очень важна дипломатичность. При высказывании собственных, отличных от мнений коллег суждений требуется проявлять максимум такта и любезности. Расположит к общению письмо о визите с предложениями по программе.

3.4. ВНЕШНИЙ ОБЛИК ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

Внешний облик делового человека зависит от одежды. Одежда отражает и подчеркивает индивидуальность, характеризует делового человека как личность. Выбор одежды обусловлен сферой предстоящей деятельности и должностью: например, одежда банкиров отличается консерватизмом, который не приветствуется в творческих кругах.

Существует три стиля в одежде: консервативный, стиль для взаимодействия, творческий [24].

Консервативный стиль подходит банкирам, государственным служащим, юристам, так как придает авторитет и подчеркивает компетентность.

Консервативный стиль подчеркнет классический костюм, сшитый с учетом определенных правил. Этому стилю присущ лаконичный контраст между костюмом и сорочкой, блузкой. Аксессуары должны быть комплектные, не более 3-х позиций. Макияж легкий, но не всегда обязателен, если в этот день не запланировано совещаний или встреч с клиентами. Обувь на среднем или низком каблуке, юбка длиной до уровня колена

Стиль для взаимодействия подходит сотрудникам фирм, которые заняты коммуникацией, установлением отношений и торговлей. Данный стиль призван как можно быстрее вызвать расположение к вам. Чтобы соответствовать стилю взаимодействия, ваша одежда должна содержать некоторый творческий потенциал обладателя. Она не должна явно отличаться от классического костюма, но более демократична.

Чтобы показать наличие творческого потенциала, характерного для таких сфер деятельности, как мода, шоу-бизнес, реклама или дизайн, воспользуйтесь *творческим стилем.* Здесь можно и нужно идти в ногу с модой, стараться выглядеть лучше. В этом стиле подойдут экстравагантность и авангард, новинки и «писк» моды.

В бизнес-этикете не бывает мелочей. Иногда старомодный фасон или невычищенная обувь могут вызвать негативное отношение или подорвать доверие клиентов и партнеров. Внешний вид должен внушать доверие и вызывать уважение. У большинства клиентов вызывают доверие только преуспевающие лю-

ди. Несоответствие внешнего вида, манеры поведения могут стоить вам выгодного контракта и карьерного успеха.

Осуществляя подбор костюма в широком смысле слова, деловой человек должен руководствоваться следующими правилами:

- единство стиля;
- соответствие стиля конкретной ситуации;
- разумная минимизация цветовой гаммы («правило трех цветов»);
- сопоставимость цветов в цветовой гамме;
- совместимость фактуры материала;
- сопоставимость характера рисунка в различных компонентах одежды;
- соответствие качественного уровня аксессуаров.

Ключевыми факторами внешнего облика *для деловой женщины*, которые производят положительное впечатление на окружающих, являются:

- элегантная одежда;
- привлекательная прическа;
- тонкий макияж;
- впечатляющие аксессуары.

Женщина пользуется значительно большей свободой в выборе фасона одежды, материала и цвета ткани, нежели мужчина, одежда которого в большинстве случаев бывает однообразной.

Современный гардероб деловой женщины должен содержать *пять типов костюмов*:

1) традиционный, который имитирует цвета и дизайн мужского костюма;
2) костюм второго типа отличается ярким цветом – красным, пурпурным, малиновым, фиолетовым или эффектным узором (желателен в гардеробе каждой работающей женщины);
3) костюм третьего типа представляет собой профессиональную стильную модель, символизирует мягкость, женственность деловой женщины. Носится, как правило, без блузки;
4) к четвертому типу относятся изысканные костюмы пастельных тонов (бледно-желтого, кремово-белого), изысканность и женственность которых подчеркивают маленькие воротнички из бархата, оригинальная отделка. Считается, что подобные костюмы уместны только в теплое время года;
5) пятый тип костюма консервативного покроя предпочитают преуспевающие деловые женщины.

Рекомендуются свободные, а не облегающие юбки длиной по колено. Кроме костюма, вполне уместно платье строгих и скромных тонов, которое

можно надевать на дневные приемы. На приемы после 20.00 рекомендуется надевать вечернее платье.

Чулки или колготки для делового костюма обязательны, качественные, нужного размера, желательно серого, телесного цветов и непременно без рисунка.

Обувь должна быть качественной, только из натуральной кожи, подходить к любой одежде. Летом допустимо надевать обувь с открытыми пятками, но не пальцами. Зимой приемлемы темно-синий, черный, коричневый цвета. Летом туфли носят под цвет одежды, но более популярны бежевый и светло-серый.

Очень важны стильные, качественные аксессуары: часы, очки, ручка, дипломат или дамская сумочка, перчатки.

И главное, помнить о соответствии (в цвете, ситуации, в подборе элементов костюма и т.п.).

Одежда является часть имджа делового человека.

Под *имиджем* обычно понимают сформировавшийся образ делового человека, в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих. Имидж складывается в ходе личных контактов человека, на основе мнений, высказываемых о нем окружающими.

Имидж обладает следующими свойствами [38]:

– имидж – сознательное явление, он не существует только на уровне отдельного человека;

– благоприятный имидж должен иметь точный адрес, вызывать к себе интерес, привлекать определенные группы партнеров;

– имидж активен по сути, воздействует на сознание, эмоции, деятельность как отдельных людей, так и целых групп;

– имидж динамичен, его атрибуты видоизменяются, преобразуются;

– имидж должен быть пластичным, откликаясь на экономические, психологические, социальные условия;

– имидж должен быть правдоподобным.

Во многих случаях имидж – это результат правильного выбора поведения, а правильный выбор поведения осуществляется на основании следующих критериев:

– нравственная безупречность;

– учет конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств;

– цель, которую личность ставит перед собой.

Джен Ягер в книге «Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса» выделяет шесть основных принципов-заповедей делового человека [48].

1. **Пунктуальность.** Только поведение человека, делающего всё вовремя, является нормативным. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, рекомендуют прибавлять лишних 25 % к тому сроку, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения порученной работы.

2. **Конфиденциальность.** Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера. Нет также необходимости пересказывать кому-либо услышанное от сослуживца, руководителя или подчинённого об их служебной деятельности или личной жизни.

3. **Любезность, доброжелательность и приветливость.** В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежлива, приветливо, доброжелательно. Это, однако, не означает необходимости дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы.

4. **Внимание к окружающим.** Внимание к окружающим должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчинённых. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчинённых. Когда кто-то ставит под сомнение качество Вашей работы, покажите, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. **Внешний облик.** Главный подход – вписаться в Ваше окружение по службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня. Необходимо выглядеть самым лучшим образом, то есть одеваться со вкусом, выбирая цветовую гамму к лицу. Большое значение имеют тщательно подобранные аксессуары.

6. **Грамотность.** Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок. Нельзя употреблять бранные слова, даже если вы всего лишь приводите слова другого человека, окружающими они будут восприняты как часть вашего собственного лексикона.

Факторы, влияющие на создание положительного имиджа:

1) чистая, выглаженная свежая одежда. Соответствие одежды месту встречи и времени суток;

2) вычищенная обувь, подходящая по цветовой гамме к деловому костюму;

3) аккуратная причёска;

4) нерезкий, приятный, ненавязчивый запах хорошего парфюма;

5) доброжелательное, ненапряжённое выражение лица;

6) взгляд, устремлённый на собеседника, но не пристальный, а заинтересованный;

7) уверенная, лёгкая походка;

8) прямая осанка;

9) внятная и чёткая речь с употреблением грамотно и лаконично построенных предложений, наиболее полно отражающих смысл высказываний;

10) соблюдение норм и правил приличия как в общественных местах, так и при личной встрече.

3.5. ЭТИКЕТ ПРИВЕТСТВИЙ И ПРЕДСТАВЛЕНИЙ

Этикет приветствий и представлений – совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям [20].

Этикет представления. Существует ряд общепринятых правил этикета, которые необходимо соблюдать при представлениях и знакомствах. Так, мужчина, независимо от возраста и положения, всегда представляется женщине первым. Младших по возрасту или служебному положению мужчин и женщин следует представлять более старшим, а не наоборот. При равном положении (ранге) более молодой представляется более пожилому, подчиненный – начальнику, один человек представляется паре, группе, обществу, даже женщина представляется супружеской паре первой.

Когда в обществе (гостях) представляют одного человека сразу нескольким, обычно громко называют его фамилию, имя. Представляемый отвешивает легкий поклон всему обществу. Кланяться каждому отдельно не принято. Если мужчина в момент представления сидит, он обязан встать. Женщина может не вставать, за исключением тех случаев, когда ее представляют даме значительно старше ее по возрасту или положению. Любое представление сопровождается легким поклоном. Следует избегать глубоких поклонов, резких движений и щелканья каблуками.

После представления человек, которому представляют нового знакомого, называет свою фамилию и добавляют "Очень приятно". "Рад с Вами познакомиться". Тот, кого представляют, говорить этого в момент представления не должен. Новые знакомые, как правило, обмениваются несколькими словами, вступают в непродолжительную беседу. Инициатором такой беседы является человек, старший по рангу и положению, или женщина. Членов своей семьи представляют, как правило, не называя их фамилий, например: "Федор Степанович, позвольте представить Вам моего сына Ивана". В гостях, на вечерах,

ужинах и других подобных мероприятиях для представления лучше прибегать к помощи посредника из числа знакомых гостей или членов семьи хозяина. Однако если нет человека, который мог бы вас представить, можно представиться самому. Если кто-нибудь представляется вам, в ответ следует назвать свою фамилию.

Этикет знакомства. Если кто-то знакомит двух людей, он должен сам назвать представляемых.

Если надо познакомить женщину с мужчиной, следует сказать, обращаясь к женщине, например: "Нина Ивановна, разрешите представить Вам Филиппа Константиновича" или "Разрешите Вас познакомить: это Филипп Константинович". При обращении к официальным лицам, имеющим государственный статус или воинское, дипломатическое, религиозное звание, как правило обходятся без упоминания имени. Говорят: "Господин президент", "Господин премьер-министр", "Господин генерал" (не называя полного чина, скажем "генерал-майор", "генерал-лейтенант" и т.д.). Этикет предусматривает и такую примечательную деталь: обращаясь к официальному лицу, обычно его немного "повышают" в должности. Так, подполковника именуют "господин полковник", посланника – "господин посол", заместителя министра – "господин министр". При представлении военнослужащих указывается их воинское звание, например: "Товарищ (господин) генерал, разрешите представить Вам полковника Кузнецова". В том случае, если представляющий знакомит людей одного возраста и пола, он должен представить менее знакомого человека более знакомому.

Этикет рукопожатий. Первым руку подает тот, кому представляется новый знакомый. Подавать руку следует в последний момент, идти с протянутой рукой или обмениваться рукопожатием через стол не принято. Если женщина или старший по положению, возрасту не предлагает руки, следует слегка поклониться. Протягивать вместо руки несколько пальцев или кончики пальцев нетактично. Как правило, следует протягивать для рукопожатия правую руку. Рукопожатие не должно быть слишком сильным или, наоборот, чрезмерно слабым. Трясти руку неприлично, не рекомендуется и пожимать ее двумя руками.

Входя в помещение, в котором находятся приглашенные хозяином гости, человек должен поздороваться с каждым присутствующим отдельно или со всеми сразу. Подходя к столу, поприветствовать всех присутствующих и, занимая свое место, еще раз поздороваться с соседями по столу. При этом руку подавать в обоих случаях необязательно.

На официальных приемах в первую очередь приветствуют хозяйку или хозяина, после них дам, сначала более пожилых, затем – молодых; после этого – более пожилых и старших по положению мужчин, а затем остальных гостей. Хозяйка и хозяин должны пожать руку всем гостям, приглашенным в свой дом.

Большое значение при приветствиях имеет манера держаться. На человека, с которым здороваешься, следует смотреть прямо, с улыбкой. Сидящий мужчина, приветствуя даму или старшего по возрасту или положению человека, должен обязательно встать. Если он приветствует лиц, проходящих мимо, не вступая с ними в разговор, он может не вставать, а лишь приподняться.

Если встречаются супружеские пары, то сначала женщины здороваются друг с другом, затем мужчины приветствуют женщин, и лишь после этого мужчины приветствуют друг друга.

Первой здоровается женщина, идущая в обществе мужчины, с женщиной, которая идет (или стоит) в одиночестве.

Вербальный этикет допускает так же применение различных психологических приемов, таких как, например, форм напутствия и краткой оценки общения. Это словесные обороты типа: «Удачи Вам», «Желаю успеха», «Приятно было встретиться». Если вы обращаетесь к незнакомому человеку с какой-то просьбой, обязательно используйте вступительные слова: "Простите", "Извините", "Будьте добры", "Позвольте" и т. д. При приветствии и прощании, кроме слов «Здравствуйте», «Добрый день» и «До свидания», желательно присоединение имени и отчества собеседника, особенно, если он занимает по отношению к вам подчиненное положение.

Если позволяют условия и время беседы, возможен обмен нейтральными фразами: «Как дела?» – «Спасибо, нормально. Надеюсь, что и у Вас все обстоит хорошо» – «Спасибо, да».

В заключение следует отметить, что в этикете нет мелочей, поэтому всегда надо стремиться к проявлению максимальной вежливости и соблюдению общепринятых правил и норм поведения и общения.

3.6. ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ В ОБЩЕСТВЕННЫХ МЕСТАХ

Деловому человеку приходится контактировать с другими людьми в общественных местах: на улице, в транспорте, в государственных и негосударственных административных учреждениях, театре, т.д. Рассмотрим основные правила поведения в общественных местах [10].

В государственных и негосударственных административных учреждениях. Входя в учреждение, здороваются с находящимся в вестибюле вахтером, дежурным, предъявляют пропуск.

При наличии гардероба верхнюю одежду оставляют там. Во всех случаях воспитанные мужчины, входя в служебное помещение, снимают головной убор.

Если в приемной есть секретарь, сообщают ему о назначенной встрече, в этом случае секретарь докладывает о вашем приходе. При входе в кабинет в дверь не стучат. При отсутствии секретаря входят в кабинет в назначенное время. И в этом случае, входя в кабинет, можно не стучать. Стучат только в том случае, когда такой порядок заводит хозяин кабинета. Нельзя стучать в служебные кабинеты, в которых работают несколько сотрудников. В этом случае, входя в комнату, тихо или поклоном приветствуют тех, кто находится в кабинете.

Общение посетителя и должностного лица должно быть корректным и деловым, без излишних эмоций.

В самолете. При посадке в самолет следует строго соблюдать все требования, предъявляемые авиапассажирам

При входе приветствуют стюардессу. Важнейшее правило – не показывать свой страх другим, не вспоминать вслух об авиакатастрофах, не делать замечаний типа «что-то шасси не выпускается» и т.п. при выходе из самолета благодарят стюардессу и прощаются с ней.

В гостинице. Прибыв в гостиницу, обращаются к администратору, заполняют листок проживающего. За дополнительные услуги платят чаевые, о сумме которых можно поинтересоваться у администратора.

Во время проживания в номере с соседями стараются не мешать друг другу. Во время ночного сна нельзя включать яркий свет, телевизор или радиоприемник. В ресторан или буфет следует выходить в соответствующей для этих заведений одежде, а не в пижаме или спортивном костюме и тапочках.

Свои вещи следует разместить в шкафу или тумбочке.

Если вы собрались пригласить в номер гостей, следует предупредить об этом соседа по номеру.

Поведение в театре, кинотеатре, на концерте. Посещение этих мест требует особенно щепетильного отношения к этикету. Основное требование – не мешать людям отдыхать. Одеваются в этих случаях нарядно.

На культурно-зрелищное мероприятие нельзя опаздывать. Если это случилось, следует сесть на ближайшее свободное место или обратиться за помощью к дежурной. Мужчина, пришедший с женщиной, в гардеробе помогает ей снять верхнюю одежду, сдает ее и берет номерок. В вестибюль мужчина пропускает женщину вперед, но в зрительный зал входит первым, чтобы найти места, усаживая женщину на более удобное место. Следует помнить, что зритель имеет право только на один подлокотник. Если в зрительном зале усаживаются две пары, дамы сидят в центре, мужчины по обеим сторонам. В ложе впереди сидят две дамы, сзади мужчины.

Ни в коем случае нельзя опираться на спинку переднего сиденья или на кромку переднего кресла ногами. Очень беспокоят зрителей соседи, которые громко разговаривают, кашляют, чихают.

Нельзя без особой необходимости оставлять женщину, с которой вы пришли в театр или на концерт.

Уходить из зала можно лишь после того, как закончилось зрелище.

На улице. К внешнему виду предъявляются такие же требования, как и в других общественных местах. Одежда и обувь должны быть чистыми, опрятными, волосы причесанными и т.д. Переходить улицу следует в положенных местах, нельзя ходить по проезжей части и по газонам, на тротуаре соблюдать правую сторону и не мешать прохожим.

Максимальное число идущих в ряд – три человека, на многолюдном тротуаре – два. В паре с мужчиной женщина занимает место с правой стороны, за исключением военнослужащих, которым необходимо отдавать воинское приветствие. В компании двух мужчин женщина идет посередине, если две женщины, то справа от него находится старшая, а рядом с ней младшая. Когда женщины равны по возрасту, то мужчина занимает место между ними.

На улице нельзя громко разговаривать, кричать, свистеть, показывать пальцем, пристально рассматривать прохожих, оглядываться им вслед. Хорошо воспитанный человек оказывает помощь тем, кто в ней нуждается: помогает перейти улицу, спуститься по крутой или скользкой лестнице пожилому человеку, инвалиду, своей спутнице.

В транспорте. Прежде чем войти в автобус, троллейбус, трамвай, следует дать выйти пассажирам. Входят, не толкаясь, помогают войти тем, кто нуждается в помощи. Если мужчина едет с женщиной, он должен пропустить ее вперед. Воспитанные молодые люди уступают место пожилым, людям с маленькими детьми. Те, кому предложено сесть, обязательно должны поблагодарить за любезность и воспользоваться ею.

В транспорте нельзя громко разговаривать. При кашле следует прикрывать рот платком.

При посадке в такси мужчина должен открыть дверь женщине или другому уважаемому лицу. Мужчина усаживается рядом с женщиной. Если пассажирами являются две женщины и мужчина, женщины садятся на заднее сиденье, а мужчина – рядом с водителем. Курить в машине можно только с позволенья спутников.

3.7. ЭТИКЕТ ДЕЛОВЫХ ПРИЕМОВ

Деловое общение включает беседы не только за столом совещаний и переговоров, но и обсуждение вопросов на деловых приемах в сочетании с застольем.

Цель любого делового приема – способствовать заключению взаимовыгодных договоров [4]. Кроме этой цели, могут быть и другие: отпраздновать юбилей фирмы, достижение значительных финансовых результатов, расширение сферы деятельности фирмы, поскольку это дает повод провести время в непринужденной, радостной обстановке. На выставках, ярмарках, презентациях, как правило, также устраиваются деловые приемы с целью создания благоприятных неформальных условий для развития партнерства.

Деловые приемы бывают официальными и неофициальными. *Официальные* устраиваются главами государств, правительствами, консульствами, военными атташе, по случаю пребывания государственных руководителей, иностранных делегаций, открытия крупных выставок и конференций, заключения международных соглашений.

Остальные приемы считаются *неофициальными*.

Приемы подразделяются на дневные и вечерние, приёмы с рассадкой и без рассадки за столом.

Дневные приёмы. К дневным приемам относятся: завтрак, ланч, «бокал шампанского», «бокал вина» и др. Принято считать, что дневные приемы менее торжественны, чем вечерние.

Завтрак – устраивается в промежутке между 12.00 и 15.00 часами. Неофициальные деловые приемы выходят за временные рамки дипломатического протокола

Меню составляется с учетом существующих в стране традиций и обычаев и, как правило, состоит из одного-двух блюд холодной закуски, одного горячего рыбного блюда, одного горячего мясного блюда и десерта. После завтрака подается кофе или чай. Перед завтраком подается коктейль, сухое вино, соки. Продолжительность завтрака 1–1,5 часа. Форма одежды для завтрака – повседневный костюм, но иногда может быть смокинг. Форма одежды обычно указывается в приглашении.

Деловой разговор начинают обычно после первой чашки чая или кофе.

Второй завтрак – ланч – совпадает по времени с завтраком дипломатического протокола. Начинается с 12.00 до 13.30 и продолжается 1–1,5 часа. Производится с рассадкой гостей.

Меню ланча включает одну-две холодные закуски, два горячих блюда (мясное и рыбное), десерт. Перед ланчем предлагается аперитив (сок, минеральная вода, спиртное).

«Бокал шампанского» начинается в 12.00 часов и продолжается около часа. Этот прием более скромен и не требует большой и длительной подготовки. Проводится стоя. К шампанскому или вину подаются маленькие бутерброды, пирожные, орешки, кофе, чай, печенье, конфеты. Допускается повседневная одежда. Аналогичен *«бокал вина»*.

Чай – устраивается между 16.00 и 18.00 часами, как правило, только для женщин. Накрывается один или несколько столиков, подаются кондитерские и булочные изделия, фрукты, десертные и сухие вина, соки, воды. Закуски (сандвичи с икрой, рыбой, сыром, колбасой) подаются редко.

«Жур фикс» устраиваются раз в неделю, в один и тот же день и час в течение всего осенне-зимнего сезона. Приглашения на них рассылаются в начале сезона и действуют до его конца. Иногда такие приемы проводятся в форме литературных или музыкальных вечеров. По сути прием не отличается от «чая».

Коктейль или фуршет устраивается в промежуток времени от 17.00 до 20.00 и длится 2 часа. Предлагаются холодные закуски, кондитерские изделия и фрукты. Едят стоя в стороне. Форма одежды повседневная или смокинг. В процессе приема идет активное деловое и светское общение.

Вечерние приёмы. *Обед* – начинается в промежуток времени от 20.00 до 21.00. Меню: одна-две холодные закуски, суп, одно горячее рыбное блюдо, одно горячее мясное блюдо, десерт. После обеда в гостиной предлагается кофе, чай. К холодным закускам предлагается водка или настойки, к рыбному блюду – сухое белое вино, к мясному – сухое красное вино, к десерту – шампанское, к кофе – коньяк или ликер.

Обед длится 2–2,5 часа.

Форма одежды – темный костюм, смокинг или фрак, для женщин – вечернее платье. Опаздывать на обед нельзя.

Ужин – начинается в 21.00 и позднее, меню такое же, как на обеде. Форма одежды такая же, как на обеде.

Вечерний прием «а ля фуршет» – устраивается в особо торжественных случаях. Начинается в 20.00 и позднее. Угощение – такое же, как на приеме типа коктейль, но разнообразнее и обильнее.

Форма одежды, как на ужин.

Разновидности приемов – киносеансы, музыкальные и литературные вечера, вечера дружбы, спортивные игры и др. Перечисленные мероприятия сопровождаются легким угощением. Форма одежды – повседневный костюм.

Этикет подразумевает *использование визитных карточек*, при обмене которыми вручающий и принимающий обмениваются лёгкими поклонами.

Визитная карточка в большинстве в большинстве случаев заменяет удостоверение личности. Она должна быть отпечатана по-английски и на языке страны пребывания.

На визитной карточке печатается имя и фамилия (в нашей практике на русском языке также и отчество), должна быть указана должность и адрес фирмы или учреждения, где Вы работаете, номер телефона, телефакса и телекса. На визитках, предназначенных для дам, должность можно не указывать.

Визитная карточка вручается таким образом, чтобы новый знакомый мог сразу прочитать текст. При этом вслух Вы произносите имя и фамилию, чтобы он усвоил произношение. Визитные карточки дают возможность точно знать транскрипцию фамилий Ваших новых знакомых, иногда весьма трудную. А ошибка в произношении фамилий часто обижает людей.

Использование визиток не ограничивается перечисленными случаями: ими не только обмениваются при знакомстве, но и посылают после нанесённого делового визита, если не наносится ответный визит; с визитной карточкой пересылаются цветы, делаются подарки и т. д.

Размер и шрифт визитных карточек строго не регламентируется и обычно зависит от местной практики. Размер визиток дам может быть несколько меньше визитных карточек мужчин.

Визитные карточки не должны быть экстравагантными и броско-кричащими, не должны иметь золотые обрезы. Не должны иметь красный, синий, зелёный и т.д. шрифт, только чёрный.

Контрольные вопросы

1. Какие три группы правил включает в себя подготовка к публичному выступлению?

2. Какие приёмы предусматриваются при предварительной отработке навыков риторики?

3. Что включает в себя структура публичного выступления?

4. Что такое деловая беседа? Что следует учитывать при подготовке к беседе?

5. В чем особенность деловой беседы по телефону?

6. Что такое деловое собеседование? Какие умения необходимы для проведения делового собеседования?

7. Что такое служебное совещание? Какие виды служебных совещаний существуют в деловой практике?

8. Что такое деловые переговоры, и какие стадии проведения они предусматривают?

9. Каковы особенности национальных стилей ведения переговоров?

10. Дать определение имиджу делового человека. Какими свойствами обладает имидж?

11. Назовите факторы, влияющие на создание положительного имиджа.

12. Что такое этикет? Обозначить различия между деловым этикетом и этикетом неофициальным.

13. Что представляет собой визитная карточка? Функции визитных карточек.

14. Какими общими правилами должен руководствоваться деловой человек при подборе костюма?

15. Какие виды костюмов должен содержать гардероб современной деловой женщины?

16. Назвать виды деловых приемов и обозначить отличия между ними.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. На основе анализа содержания Протокола ОАО «РЖД» ответьте на вопросы и выполните следующие задания:

1) Что понимается под подготовкой помещения к переговорам?

2) На какой стадии процесса переговоров возникает необходимость решения протокольных вопросов?

3) Каковы особенности организации рассадки делегации на конференциях?

4) Какова роль протокола на встрече «без галстука»?

5) В чем заключаются протокольные мероприятия при организации пресс-конференции?

6) Перечислите особенности в организации официальных приемов Российской протокольной практики.

7) Каковы правила произнесения речи и тоста в условиях «протокольных встреч»?

8) Каковы основные рекомендации в протокольной практике по вручению и приёму подарков?

9) Каковы основные слагаемые внешнего облика делового человека?

10) Покажите на примере, в чем заключается искусство сочетания элементов одежды при деловом стиле руководителя.

11) Каковы особенности стиля деловой женщины?

12) Перечислите рекомендации, которые должны быть учтены при построении пространства офиса и кабинета.

13) Какие правила при подготовке пресс-релиза изложены в протоколе?

14) Каковы особенности протокола при общении с представителями церкви?

15) В чем заключаются особенности поведения в мечети?

16) Каковы правила этикета при проведении «банкетных» мероприятий?

17) Каковы правила сервировки стола?

18) В чем заключаются особенности рассадки гостей за столами разной формы на официальных завтраках?

19) Существует ли взаимосвязь между формой посуды для напитков и видом напитка? Если да, то в чем она заключается?

20) Какие национальные особенности составления меню изложены в Протоколе?

21) Каким правилом нужно руководствоваться при выборе вин?

22) Выявите различия при подаче на стол и употреблении белых и красных вин в процессе делового приема.

23) Перечислите основные правила чайного этикета.

24) Определите специфику этикета при ведении переговоров с представителями иностранных деловых кругов.

Задание 2. Разработать дресс-код и упорядочить внешний вид:

1) для работников банка;

2) учителя частной школы;

3) дизайнера.

Тест для проверки знаний по третьему разделу

1. Процесс общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов производственной деятельности:

   a) деловая беседа;
   b) собеседование.

2. Правила проведения собеседования (отметить лишнее):

   a) умение задавать вопросы;
   b) умение правильно реагировать;
   c) умение контролировать ход собеседования;
   d) «умение слушать»;
   e) умение принимать решение.

3. По своей общей направленности совещания могут быть (отметить лишнее):

a) инструктивное;
b) оперативное;
c) официальное;
d) проблемное.

4. Обмен мнениями для достижения какой-либо цели:
a) переговоры;
b) совещание.

5. Способ держать себя, внешняя форма поведения, обращения с другими людьми, употребляемые в речи выражения, тон, интонации, жестикуляция, походка, мимика – это:
a) имидж;
b) манеры;
c) этикет.

6. Кто первым при приветствии подает руку:
a) мужчина;
b) женщина.

7. В паре с мужчиной какое место занимает женщина:
a) справа;
b) слева.

8. Виды визитных карточек (отметить лишнее):
a) карточка для специальных и представительских целей;
b) стандартная деловая карточка;
c) дипломатическая карточка;
d) карточка организации (фирмы);
e) визитная карточка для неофициального общения.

9. На приемы до 20.00 часов мужчины надевают костюмы:
a) любые, неярких цветов;
b) черного цвета.

10. Наиболее сложной фазой деловой беседы является:
a) установление контакта;
b) передача информации;
c) аргументирование;
d) принятие решения.

11. Форма делового общения, предусматривающая обсуждение деловых ситуаций и проблем с целью коллективного поиска путей их разрешения:
a) переговоры;
b) дискуссия;
c) совещание;
d) диспут.

12. Это совещание используется в случае необходимости получения информации о текущем состоянии дел на участках, в подразделениях фирмы:

a) проблемное;
b) инструктивное;
c) оперативное;
d) разъяснительное.

13. Форма делового общения, которое предполагает достижение разумного соглашения при наличии несовпадающих или даже противоположных интересов сторон:

a) деловые переговоры;
b) дискуссия;
c) прения;
d) беседа.

14. Стратегия ведения переговоров, предполагающая партнерский тип поведения:

a) позиционный торг;
b) жесткого доминирования;
c) мягкой уступчивости;
d) переговоры на основе интересов.

15. Стратегия ведения переговоров, при которой допускают односторонние потери для достижения согласия:

a) жесткого доминирования;
b) принципиальных переговоров;
c) мягкой уступчивости;
d) игнорирования.

Заключение

Учебное пособие «Этика и психология деловых отношений» предлагает студентам некую модель этикетной культуры в области деловых связей отношений. В пособии в полном объеме представлена теоретическая характеристика этичного поведения организации и руководителя, отражены основные характеристики вербального и невербального делового общения.

Конкретные рекомендации и примеры их реальной практики позволят студентам усвоить правила делового этикета, которые необходимо соблюдать в той или иной области бизнеса.

Глоссарий

Авторитет руководителя – это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессионализмом, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми.

Взаимоотношение – это отношение одной личности к другой, при котором постоянно осуществляется «обратная связь». Взаимоотношения реализуются в общении и через общение.

Деловая беседа – процесс общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов производственной деятельности.

Деловое письмо – документ, применяемый для связи, передачи информации на расстояние между двумя корреспондентами, которые могут быть как юридическими, так и физическими лицами.

Дискуссия – обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы, в котором каждая сторона аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели.

Имидж – сформировавшийся образ делового человека, в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих.

Индивидуальность – это какие-либо особенности личности, делающие ее непохожей на других людей.

Коллектив – это сложная система, состоящая из множества связанных между собой групп людей и отдельных личностей**.**

Комитеты по этике – структурные подразделения, располагающие определенным набором функций, к которым относят внесение этических вопросов для обсуждения правлением; доведение требований этического кодекса до сведения сотрудников; анализ и пересмотр существующего кодекса; поддержка кодекса путем санкций и т.д.

Коммуникативная культура – это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять его к желаемому результату.

Коммуникативные качества речи – это свойства речи, которые проявляются в процессе общения и характеризуют степень её совершенства. Коммуникативные качества речи способствуют правильному взаимопониманию людей.

Коммуникация – процесс взаимного обмена информацией между партнёрами по общению. Она включает в себя передачу и приём знаний, идей, мнений, чувств. Универсальным средством коммуникации является речь, с помощью которой не только передаётся информация, но и осуществляется воздействие друг на друга участников совместной деятельности.

Красноречие – умение говорить интересно, хорошо, логично; как наука опирается на определённые правила и закономерности, без знания и соблюдения которых добиться эффективности в устном выступлении или невозможно, или исключительно трудно; как искусство предполагает чрезвычайно большую роль личности оратора в подготовке плана ораторского выступления и входе этого выступления перед аудиторией.

Конфликт деструктивный – приводит к негативным, разрушительным действиям, что влечёт за собой снижение имиджа коллектива, эффективности его деятельности.

Конфликт конструктивный – направлен на выяснение содержания проблемной ситуации и поиск вариантов решений; он характеризуется разногласиями, затрагивающими такие стороны жизни коллектива, разрешение которых выводит его на более высокий уровень развития.

Критика – обсуждение, разбор чего-нибудь с целью вынесения оценки, выявления недостатков.

Личность – это конкретный человек со всей совокупностью его общественных отношений, психологических и физиологических реакций, индивидуальность которых выражается внутренним духовным миром человека**.**

Макроэтика – это часть этики бизнеса, посвящённая проблемам моральных взаимоотношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества.

Манипуляция – побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения партнером своих собственных целей.

Микроэтика – это часть этики бизнеса, занимающаяся исследованием проблем моральных взаимоотношений между организацией и её внутренней средой, включающей наёмных работников, акционеров организации.

Мораль – совокупность понятий, принципов, норм, ценностей, которыми руководствуются люди в повседневном общении в различных сферах общественной жизни – семье, быту, политике, труде и т.д.

Морально-психологический климат коллектива – это устойчивое состояние его внутренних связей, отношение работников к совместному делу и

друг к другу, которое проявляется в эмоционально-этическом настрое коллектива, результатах его деятельности, формировании общественного мнения.

Нормы этичного поведения руководителя – правила, основанные на знаниях и навыках этики, определяющих уважительное отношение руководителя к подчиненным и внешнему окружению.

Нравственно-психологическая совместимость – степень совпадения мнений относительно важнейших материальных и духовных ценностей, схожесть эмоциональной настроенности коллег по общему делу.

Нравственность – это то, что из общественных норм и правил закреплено в поведении отдельного человека или группы людей и вошло в привычку.

Общение – многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной жизнедеятельности и включающий в себя три процесса: коммуникативный (обмен информацией); интерактивный (взаимодействие общающихся); перцептивный (восприятие и понимание партнера).

Общение деловое – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом.

Общение невербальное – общение посредством неречевых знаковых систем: визуальной, акустической, тактильной, ольфакторной.

Общения невербального кинесические особенности – зрительно воспринимаемые движения другого человека: поза, походка, жесты, мимика, взгляд.

Общения невербального проксемические особенности – расположение людей в пространстве**.**

Ответственность социальная – добровольный отклик организации на социальные проблемы своих работников, жителей города, края, страны, мира.

Ответственность юридическая – следование конкретным законам и нормам государственного регулирования.

Отношение – это позиция личности ко всему, что ее окружает, и к самой себе. Отношения человека выражаются в чувствах, интересах, внимании.

Отношений межличностных система – деловые и личные взаимоотношения, которые подчинены как формальным правилам, так и нормам морали (неформальным правилам).

Переговоры – обмен мнениями для достижения какой-либо цели.

Переговоры деловые – решение проблем между сторонами, направленное на достижение разумного компромисса путём обсуждения и согласования интересов и позиций участников.

Поведение – присущее живым существам взаимодействие с окружающей средой, опосредованное их двигательной и психической активностью.

Принципы этики деловых отношений – обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

Риторика – это теория красноречия.

Собеседования – это структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами, сконцентрированные на данных, имеющих непосредственное отношение к работе.

Совещание инструктивное – направлено на доведение до его участников какой-либо информации, постановку и совместное уточнение возникающих по поводу этой информации задач.

Совещание оперативное – выяснение текущего состояния дел в организации, обмен мнениями по существу вопросов, возникающих по ходу производственного процесса. Кроме того, оно может быть направлено на выработку общей тактики действий различных звеньев организационной структуры в связи с текущими производственными задачами.

Совещание проблемное – в процессе такого совещания вырабатывается коллективное решение по комплексным вопросам, затрагивающим изменение функциональных задач звеньев структуры или их приспособление к новым направлениям деятельности организации.

Совещания служебные – один из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решения, один из инструментов управления причастностью сотрудников к делам своего подразделения или организации в целом.

Этика – система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни.

Этика делового общения – совокупность нравственных норм, правил и взглядов, регулирующих поведение и отношения людей в ходе осуществления ими производственной деятельности. Она является частным случаем этики вообще и содержит её основополагающие свойства и характеристики.

Этика корпоративная – выработанные предприятием традиции и символы, передаваемые в устной форме каждому новичку трудового коллектива.

Этика организационная – это часть профессиональной этики, система принципов и правил организационного поведения, проявляющаяся на микро- и макроуровнях (макроэтика и микроэтика).

Этика профессиональная (функционально-дифференцированная, ролевая) – это система общепринятых моральных принципов, адаптированная к определённой профессии и учитывающая её специфические особенности.

Этикет – это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений. Этикет можно условно разделить на деловой и неофициальный.

Этикет деловой (служебный) – это установленный порядок делового общения, исходящий из принципов и норм деловой этики.

Этики карты – набор этических правил и рекомендаций, конкретизирующих этический кодекс организации для каждого сотрудника.

Этическая экспертиза – всесторонний анализ конкретного аспекта деятельности организации, которая вызывает обеспокоенность высшего руководства. Результатом ее становится система предложений, направленных на улучшение морального климата организации.

Этические нормы – это ценности и правила этики, которых должны придерживаться работники организации в своей деятельности. Правила содержат права, обязанности и ответственность за неисполнение обязанностей или превышение прав.

Этический кодекс – система общих ценностей и правил этики организации.

Этический уровень организации – степень ориентации руководителей и ее рядовых сотрудников в своем поведении и принятия решений на нравственные нормы деловых отношений.

Библиографический список

1. *Александров Д.Н.* Самоучитель красноречия / Д.Н. Александров. – М., 2002. – 299 с.

2. *Аминов И.И.* Психология делового общения: учеб. пособие / И.И. Аминов. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 287с.

3. *Андреева Г.М.* Социальная психология / Г.М. Андреева. – М., 2014. – 363 с.

4. *Артамонова И.А.* Деловая этика / И.А. Артамонова. – М.: МИИГАиК, ФЭУТ, 2013. – 197 с.

5. *Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение: учеб. пособие / О.А. Баева. – 2-е изд., исправл. – Мн.: Новое знание, 2001. – 328 с.

6. *Борисов В.К.* Этика деловых отношений: учебник / В.К. Борисов, Е.М. Панина, М.И. Панов и др. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 176 с.

7. Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебник / Г.В. Бороздина. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 295 с.

8. *Бороздина Г.В.* Психология и этика делового общения: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г.В. Бороздина, Н.А. Кормнова; под общ. ред. Г.В. Бороздиной. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 463 с.

9. *Ботавина Р.Н.* Этика деловых отношений: учеб. пособие / Р.Н. Ботавина. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 208 с.

10. Большая книга по этикету. – Минск, 2004. – 744 с.

11. *Брененн Линн* Новая энциклопедия этикета. Деловой этикет XXI века / Линн Брененн. – М., 2004. – 351 с.

12. *Васильева В.Д.* Деловое общение в профессиональной деятельности: учеб. пособие / В.Д. Васильева, Р.М. Петрунева. – Волгоград.: Волг-ГТУ, 2017. – 188 с.

13. *Васина Н.Н.* Этика и психология деловых отношений: учеб. пособие для высших учебных заведений / Н.Н. Васина. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н.А. Добролюбова, 2011. – 148 с.

14. *Глушкова В.Г.* Деловое общение и принципы этики / В.Г. Глушкова // Проблемы лингвистики и лингводидактики. – Белгород, 2017. – С. 27–30.

15. *Гончарова Н.Е.* Организационная культура / Н.Е. Гончарова. – М., 2004. – 207 с.

16. *Грошев С.* 48 психологических приемов и 99 золотых правил, чтобы подобрать ключик к любому человеку / С. Грошев. – Харьков, 2012. – 448 с.

17. *Дроздков А. В.* Нравственные основы экономической деятельности: учеб. пособие / А. В. Дроздков. ⍰ Омск: СибАДИ, 2014. ⍰ URL: http://bek.sibadi.org/fulltext/esd023.pdf (дата обращения: 15.05.2017).

18. *Егоршин А.П.* Этика делового общения / А.П. Егоршин, В.П. Распопов, Н.В. Шашкова. – Нижний Новгород, 2008. – 400 с.

19. *Заруцкая Е.А*. Профессиональная этика менеджера: этические дилеммы и подходы к их решению // Вестник ТвГУ. Сер. Экономика и управление. – 2014. – № 4. – С. 198–209.

20. *Ильин Е.П.* Психология общения и межличностных отношений / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2013. – 576 с.

21. *Кибанов А.Я.* Этика деловых отношений: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова; под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 383 с.

22. *Климов С.Н.* Деловое общение: учеб. пособие / С.Н. Климов, Г.Н. Орлова, Н.В. Орлова. – М., 2005. – 144 с.

23. *Ковальчук А.С.* Основы имиджелогии и делового общения / А.С. Ковальчук. – Ростов н/Д, 2003. – 224 с.

24. *Ковальчук А.С.* Основы делового общения / А.С. Ковальчук. – М., 2007. – 256 с.

25. *Коллинз Д.* Этика и этикет в бизнесе / Д. Коллинз. – Краснодар: Издательство «Неоглори», 2006. – 160 с.

26. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение / Ю.Д. Красовский. – М., 2003. – 511 с.

27. *Крейдлин Г.Е.* Невербальная семиотика: язык тела и естественный язык / Г.Е. Крейдлин. – М.: Новое литературное обозрение, 2002. – 581 с.

28. *Кулик А.А.* Интерпретация поз и жестов человека // Сильные кадры. – 2014. – №1 (66). – С. 51–53.

29. *Куницына В.Н.* Межличностное общение: учебник для вузов / В.Н. Куницына, Н.В.Казаринова, В.М. Погольша. – СПб.: Питер, 2001. – 544 с.

30. *Лупьян Я.А.* Барьеры общения, конфликты, стресс / Я.А. Лупьян. – Минск: Вышэйшая школа, 1986. – 223 с.

31. *Малинин Е.Д.* Организационная культура и эффективность бизнеса / Е.Д. Малинин. – М., 2004. – 368 с.

32. *Мишаткина Т.В.* Этика: учеб. пособие / Т. В. Мишаткина, Я. С. Яскевич. – Минск: Вышэйшая школа, 2017. – 334 с.

33. *Морозов А.В.* Деловая психология: учебник для студентов высших учебных заведений / А.В. Морозов. – М.: Академический проект, 2005. – 576 с.

34. *Пашкова А.В.* Практикум по психологии общения: упражнения и задачи / А.В. Пашкова. – М., 2008. – 200 с.

35. *Пехова М.М.* Совершенствование социально-психологического климата коллектива / М.М. Пехова // Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. – Новосибирск: изд-во СГУПСа, 2017. – С. 240–244.

36. *Пехова М.М.* Этика деловых отношений / М.М. Пехова, Е.Г. Шаланкова // Современные проблемы теории и практики управления персоналом: сборник научных статей преподавателей кафедры «Социальная психология управления» СГУПСа; отв. ред. Г.М. Залесов. – Новосибирск: изд-во СГУПСа, 2010. – С. 163–168.

37. *Никандрова Н.П.* Этика деловых отношений: учеб. пособие / Н.П. Никандрова, М.М. Пехова, Е.Г. Шаланкова. – Новосибирск: изд-во СГУПСа, 2009. – 177 с.

38. *Самыгин С.И.* Деловое общение: учеб. пособие / С.И. Самыгин, А.М. Руденко. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2012. — 440 с.

39. *Соболев В.И.* О деловом этикете, и не только... Книга для предпринимателей, руководителей и персонала компаний / В.И. Соболев, Е.Б. Абросимова. – Нижний Новгород: ДЕКОМ, 2013. – 588 с.

40. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. – М.: 2017. – 624 с.

41. *Столяренко Л.Д.* Психология общения: учебник / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 317 с.

42. *Титова Л.Г.* Деловое общение / Л.Г. Титова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 271 с.

43. *Удальцова М.В.* Практикум по курсу «Социология и психология управления» / М.В. Удальцова, Л.К. Аверченко. – Новосибирск, 2001. – 320 с.

44. *Ханагян Т.А.* Этикетная культура студента: учеб. пособие / Т.А. Ханагян, Е.Г. Шаланкова. – Новосибирск: изд-во СГУПСа, 2011. – 111 с.

45. *Чернышева М.А.* Этика деловых отношений / М.А. Чернышева. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 416 с.

46. Шанин В. Карьерные игры или психология общения / В. Шанин. – М., 2001.

47. *Юсупов И.М.* Психология взаимопонимания / И.М. Юсупов. – Казань, 1991. – 192 с.

48. Ягер Джен Деловой этикет: Как выжить и преуспеть в мире бизнеса / Джен Ягер. – М.: АОЗТ "Джон Уайли энд санз", 1994. – 284 с.

Пехова Марина Михайловна,
Ханагян Татьяна Александровна

Этика и психология деловых отношений

Учебное пособие

Текстовое электронное издание

Учебное пособие разработано с помощью программного обеспечения
Microsoft Office Word, Adobe Acrobat Pro
Изображение на обложке:
https://www.firestock.ru/tsvetnyie-pazlyi-v-rukah-colored-puzzles-in-hands/

Издательство «Наукоемкие технологии»
ООО «Корпорация «Интел Групп»
http://publishing.intelgr.com
E-mail: publishing@intelgr.com
Тел.: (812) 945-50-63

Подписано к использованию 12.02.2018
Объем издания – 3,2 Мб.
Комплектация издания – 1 CD.
Тираж 100 CD.

Учебное пособие публикуется в авторской редакции